

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost rodinného podniku v cestovním ruchu

Competitiveness of the Family Business in Tourism

Student: Bc. Patrícia Paveleková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Patrícia Paveleková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Konkurenceschopnost rodinného podniku v cestovním ruchu**
Competitiveness of the Family Business in Tourism

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Představení a charakteristika podniku
 4. Praktická část
 5. Návrhy řešení konkurenceschopnosti
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DUTKA, A. *Competitive Intelligence for the Competitive Edge*. 1st edit. Chicago: Contemporary Publishing Group, 1999. 309 s. ISBN 0-8442-0293-2.

KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.


STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

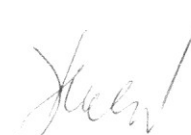
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

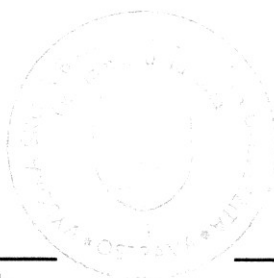
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty



Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave, dňa 29. 04. 2011

.....

Pod'akovanie

Je mi milou povinnosťou pod'akovať pani Ing. Hane Štverkovej, Ph.D. za pozornosť, ktorú mi venovala pri spracovaní predkladanej diplomovej práce, za cenné pripomienky, návrhy, odbornú pomoc a trpezlivosť.

OBSAH:

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ ČASŤ	3
2.1	Vymedzenie základných pojmov.....	3
2.1.1	Význam malých a stredných podnikov	5
2.1.2	Obmedzenie malých a stredných podnikov.....	6
2.1.3	Hlavné výhody podnikania.....	7
2.2	Charakteristika rodinného podnikania.....	8
2.2.1	Význam medziľudských vzťahov pre existenciu rodinných firiem	9
2.2.2	Typy rodinných firiem	10
2.2.3	Spôsob participácie rodiny na riadenie	12
2.2.4	Silné a slabé stránky rodinného podnikania	13
2.3	Konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhody.....	18
2.3.1	Definícia pojmu konkurencia	18
2.3.3	Definícia pojmu konkurenčná výhoda	20
2.4	Cestovný ruch, turizmus	21
2.4.1	Vymedzenie pojmov a význam cestovného ruchu	22
2.5	Metodická časť	25
2.5.1	Marketingový výskum.....	25
2.5.2	Monitoring.....	29
2.5.3	Rozhovor	29
2.5.4	Porterov model konkurenčného prostredia.....	30
2.5.5	Analýza SWOT	31
2.6	Zhrnutie teoreticko-metodologickej časti.....	32
3	PREDSTAVANIE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	33
3.1	Základné údaje o Penzióne Doma	33
3.2	Cestovný ruch na Slovensku.....	35
3.2.1	Cestovný ruch v Žilinskom kraji za rok 2010	36
3.3	Charakteristika regiónu Orava	38
3.4	Zhrnutie charakteristiky podniku.....	41

4	PRAKTICKÁ ČASŤ	42
4.1	Analýzy výskumu spokojnosti zákazníkov	42
4.1.1	Vyhodnotenie výskumu.....	43
4.2	Realizácia Porterovho modelu.....	58
4.3	Realizácia SWOT analýzy	63
4.4	Zhrnutie praktickej časti	66
5	NÁVRHY RIEŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI	67
5.1	Nový produkt.....	67
5.2	Cenové zvýhodnenia.....	70
5.3	Reklamná propagácia.....	71
5.4	Náklady a prínosy z navrhovaného riešenia	72
6	ZÁVER.....	74
Zoznam použitej literatúry		
Zoznam skratiek		
Prohlásenie o využití výsledkov diplomovej práce		
Zoznam príloh		
Prílohy		

1 ÚVOD

Malé a stredné podniky tvoria významnú súčasť ekonomiky hospodárstva. Ich význam v národnom hospodárstve spočíva v tom, že sú hnacou silou rozvoja najmä svojou pružnosťou pri prijímaní a využívaní najprogresívnejších technológií, tvorby pracovných miest a ako hlavný iniciátor rastu životnej úrovne obyvateľstva. Dnešná doba je charakterizovaná novými trendmi v podnikaní, ktoré sa nesú v duchu spolupráce a predovšetkým vytváraním globálneho trhu, ktorý so sebou prináša nové odbytkiská a zároveň novú konkurenciu.

Súčasťou malého a stredného podnikania je aj rodinné podnikanie, hlavným rysom je vysoký podiel účastníkov rodiny na samotnom riadení. V tejto diplomovej práci je použitý podnik tohto typu podnikania. Medzi výhody tejto formy podnikania sa zaraďuje vysoká úroveň firemnej kultúry, obrovské podnikateľské nasadenie, túžbu vybudovať podnik s tradíciou prekračujúcich niekoľko generácií a hlavne vzájomnú dôveru a lojalitu medzi zamestnancami firmy. Vysoké nasadenie však so sebou nesie isté problémy, medzi ne sa zaraďuje nedostatok voľného času a prenášanie pracovných problémov do rodinného života.

Ako rodinné firmy, tak aj všetky ostatné firmy majú jeden spoločný cieľ, a za tento cieľ sa radí podnikateľský úspech. Činiteľov, ktorými sa tento úspech dá nadobudnúť je mnoho. Základ tvorí jasná vízie a stratégia podniku, pričom musia byť stanovené konkrétne a merateľné ciele, ktoré sa musia plniť. Ak sa tieto ciele plnia, tak samostatná firma je úspešná a taktiež konkurencieschopná.

Cestovný ruch je jedným z najrýchlejších sa rozvíjajúcich sa odvetví súčasnej ekonomiky, má totiž významný vplyv na zamestnanosť, hrubý domáci produkt, ale aj na záchranu kultúrnych, umeleckých a historických pamiatok. Podnikateľské jednotky pôsobiace v cestovnom ruchu sú flexibilné a ľahko sa prispôbujú potrebám trhu.

Za tému diplomovej práce bola zvolená: Konkurencieschopnosť rodinného podniku v cestovnom ruchu. Z tohto dôvodu bol vybratý k tejto téme malý rodinný penzión. Penzión Doma sa nachádza v turistickej oblasti na Hornej Orave v obci Vitanová. Hlavným cieľom práce je skúmanie spokojnosti zákazníkov s ubytovacími službami v Penzióne Doma, ďalším cieľom je skúmanie či sú penzióny v regióne Oravy konkurencieschopné.

Prvou časťou práce je teória, ktorá bude obsahovať teoretické poznatky o problematike malého a stredného podnikania, konkurencieschopnosti a taktiež pojmy

spojené s cestovným ruchom. Ďalej sú vymedzené metódy a analýzy, ktoré budú predmetom tejto diplomovej práce.

Druhú časť práce tvorí samostatná charakteristika podniku, charakteristika rodinného podnikania na Slovensku a cestovného ruchu na Slovensku.

Praktická časť je ďalšou podkapitolou tejto diplomovej práce. Túto časť tvorí dotazník, ktorý slúži na skúmanie spokojnosti zákazníkov s ubytovacími službami. Dotazník vyplňujú zákazníci, ktorý sa v skúmanom období v Penzióne Doma nachádzajú, alebo prostredníctvom elektronického dotazovania vyplňajú zákazníci, ktorý sa nachádzali v penzióne v predchádzajúcom období. Informácie plynúce z dotazníka sa vyhodnotia pomocou grafov. Ďalej praktickú časť tvorí SWOT analýza a Porterový model konkurenčných síl.

Návrhy riešenia konkurencieschopnosti sú poslednou časťou tejto diplomovej práce, prostredníctvom ktorej sa uskutočnia doporučená vhodná pre cieľ tejto práce.

2 TEORETICKÁ ČASŤ

Teoretická časť tejto diplomovej práce zahŕňa teóriu, ako vymedzenie základných pojmov, ktoré sú podnikanie, malé a stredné podniky, rodinné podnikanie, konkurencieschopnosť a cestovný ruch. súvisiacich s danou problematikou. Taktiež súčasťou kapitoly bude metodologická časť, ktorá bude vymedzená postupom jednotlivých analýz.

2.1 Vymedzenie základných pojmov

Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť prevádzaná samostatne podnikateľom pod vlastným menom na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.¹

Z hľadiska podnikovej ekonomiky môžeme podnikanie chápať ako určitú činnosť, pri ktorej sa využívajú výnimočné vlastnosti človeka a to predovšetkým jeho schopnosť vytvárať a využívať príležitosti.²

Podnikateľom podľa tohto zákona je:

- ✓ osoba zapísaná v obchodnom registre,
- ✓ osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- ✓ osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa zvláštnych predpisov,
- ✓ ktorá, prevádzkuje hospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa zvláštného predpisu.³

Spoločné charakteristické rysy pre osobu podnikateľa:

- ✓ umenie nachádzať príležitosti, vytyčovať nové ciele,
- ✓ zabezpečenie finančných prostriedkov nevyhnutných k podnikaniu,
- ✓ schopnosť organizovať podnikateľské aktivity (rozumieť predmetu podnikania),
- ✓ podstupovať riziká,
- ✓ sebadôvera, vytrvalosť, dlhodobé nasadenie, učiť sa zo skúsenosti apod.⁴

¹ Obchodný zákonník č. 513/1991 Sb, §2, odsek 1, v znení neskorších predpisov.

² GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Repronis Ostrava, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

³ Obchodný zákonník č. 513/1991 Sb, §2, odsek 2, v znení neskorších predpisov.

⁴ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Od podnikania a podnikateľa je len malý krôčik k pojmu **podnik**. Najobecnejšie sa jedná o subjekt, v ktorom dochádza k premene zdrojov v statky. Obsiahlejší je vymedzení ako usporiadaný súbor prostriedkov, zdrojov, práv a iných majetkových hodnôt, ktoré slúžia podnikateľovi k prevádzke podnikateľskej činnosti.⁵

Podnikom sa rozumie súbor hmotných, ako i osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku náležia veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia k prevádzke podniku alebo vzhľadom k svojej povahe majú tomuto účelu slúžiť.⁶

Živnosť je sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom.⁷

Všeobecnými podmienkami k získaniu súhlasu s prevádzkovaním živnosti fyzickými osobami sú:

- 1) dosiahnutie veku 18 rokov,
- 2) spôsobilosť k právnym úkonom,
- 3) bezúhonnosť, pokiaľ živnostenský zákon nestanoví inak,
- 4) občan splnil daňové povinnosti voči štátu.⁸

Mikropodnik alebo drobný podnik spadá do kategórie malých a stredných podnikov. Jedná sa o podnik, ktorý zamestnáva menej než 10 osôb a jeho ročný obrat a ročný bilančný úhrn neprekročí 2 milióny EUR.

Malý podnik je taký podnik, ktorý zamestnáva 50 osôb, jeho ročný obrat alebo bilančná suma ročnej rozvahy nepresahuje 10 miliónov EUR.

Stredný podnik je taký podnik, ktorý zamestnáva menej než 250 zamestnancov a jeho ročný obrat nepresahuje 50 miliónov EUR alebo jeho bilančná suma ročnej rozvahy nepresahuje 43 miliónov EUR.⁹

⁵ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6. 16s.

⁶ Obchodný zákonník č. 513/1991 Sb, §5, odsek 1, v znení neskorších predpisov.

⁷ Živnostenský zákon č.455/1991 Sb, §2, v znení neskorších predpisov.

⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4. 35s.

⁹ STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9. 3-4s.

Malé a stredné podniky, ktoré sa uchádzajú o podporu podnikania musia splňovať štyri kritéria:

- ✓ počet zamestnancov,
- ✓ ročný obrat,
- ✓ výška aktív,
- ✓ nezávislosť.

Nezávislosť znamená, že podnik nemôže byť považovaný za malý alebo stredný, ak je 25 % alebo viacej percent kapitálu alebo hlasovacích práv priamo alebo nepriamo ovládaný subjektom, ktorý nesplňuje definíciu malého či stredného podniku.¹⁰

2.1.1 Význam malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky hrajú v európskej ekonomike kľúčovú úlohu. Sú nesporným zdrojom voľných pracovných miest, inšpirujú podnikateľského ducha a víziu a tak sú mimoriadne priaznivými stimulátormi konkurencie a zamestnanosti v Európe. V rozšírenej Európskej únii existuje približne 23 miliónov mikro, malých a stredných podnikateľov, ktorí poskytujú 75 miliónov pracovných miest a tak predstavujú 99% všetkých európskych podnikov. Podobná situácia je aj na Slovensku, kde cca. 99% tvoria MSP, pričom takmer 81% podnikateľských subjektov má do 10 zamestnancov. Ich schopnosť vytvárať, rozvíjať, aplikovať, či adaptovať nové technológie je unikátna.¹¹

Sociálne prístupy MSP

Nezastupiteľnou rolou MSP je poskytovanie šance pre slobodné uplatnenie občanov k samostatnej realizácii ľudí v produktívnom veku. Možno povedať, že malý a stredný podnikatelia sú protipólom ekonomickej a politickej moci. Ľudia v týchto podnikoch sú nútení k zodpovednosti, pretože akýkoľvek omyl pre ne môže znamenať koniec a dôsledky neúspechu nesú osobne. Existencia malých a stredných podnikov je stabilizátorom spoločnosti, ak významná politická neistota alebo radikálne prúdy sú pre tieto podniky zdrojom rizík.

¹⁰ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5. 37s.

¹¹ www.rpicpo.sk [online]. 2010 [cit. 2011-02-13]. Rpic Prešov. Dostupné z WWW: <<http://www.rpicpo.sk/portal/?c=12&id=10>>.

Malé a stredné podniky sú viacej prepojené s regiónom, v ktorom pôsobia. Podnikateľ poskytuje danému regiónu zamestnanosť. V mnohých prípadoch sám podnikateľ v regióne býva, tým je menej anonymný a jeho jednanie je pod neustálou verejnou kontrolou okolia.

Ekonomické prístupy MSP

Flexibilita, neboli schopnosť rýchlo sa prispôbovať meniacim sa skutočnostiam, je jedným z najcennejších charakteristických znakov malých a stredných podnikov.

Neustále trendy globalizácie sa premietajú do ekonomického sektora a dochádza ku vzniku a rozvoju multinárodných korporácií a reťazcov. Malé a stredné podniky pôsobia proti tomuto posilneniu monopolných tendencií. Vďaka svojej rýchlej adaptácii na meniace sa prostredie a potreby zákazníka sú malé podniky nositeľmi nesčítaných drobných inovácií. MSP tiež dokáže pôsobiť v okrajových oblastiach trhu, ktoré sú pre väčšie podniky menej atraktívne.

2.1.2 Obmedzenie malých a stredných podnikov

Sektor malých a stredných podnikov dosiahol v uplynulých rokoch rady zmien, preto budú mať zrejme aj v budúcnosti i naďalej malé a stredné firmy určité obmedzenia a tými sú:

- ✓ majú omnoho menšiu ekonomickú silu, v rade prípadov obtiažny prístup ku kapitálu a tým i obmedzujú možnosť rozvojových kapacít,
- ✓ majú slabšiu pozíciu vo verejných súťažiach o štátnej zákazke,
- ✓ nemôžu si bežne dovoliť zamestnávať špičkových vedcov, manažérov, obchodníkov,
- ✓ pretože sú malé a stredné podniky charakterizované ako nositeľia vysokého počtu inovácií, obvykle sa jedná o inovácie nižších radov,
- ✓ nie sú schopný plne monitorovať a hlavne využívať existujúce dostupné znalosti,
- ✓ môžu byť ohrozené chovaním veľkých, často nadnárodných podnikov a obchodných reťazcov presadzujúce dumpingové ceny,
- ✓ rastúci počet, zmeny právnych predpisov a dodržovanie príslušných správnych aktov kladie na podnikanie malé požiadavky atď.¹²

¹² VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6. 22s.

2.1.3 Hlavné výhody podnikania

Hlavnou výhodou podnikania je flexibilita. Táto sa prejavuje v nasledujúcich oblastiach:

- ✓ časová flexibilita,
- ✓ finančná nezávislosť,
- ✓ voľnosť v napĺňaní vlastných myšlienok,
- ✓ kreatívna voľnosť.

Časová flexibilita je označovaná za základnú výhodu podnikania. Svoje aktivity môže realizovať vo vami zvolenom čase a rozsahu. Je na vás koľko zo svojho času obetujete práci a koľko napríklad rodine. Na začiatku podnikania však musíte byť pripravený, že rozbiehajúca sa firma pohltí väčšinu vášho času.

Finančná nezávislosť je ďalšou z výhod podnikania. Výška vašich príjmov nie je v podstate ničím limitovaná. Všetko záleží len na vašej šikovnosti, podnikateľskom nápade a veľkej dávke šťastia. Zatiaľ čo v zamestnaní máte hornú hranicu danú a aj rast mzdy je veľmi pomalý v podnikaní môžete naraz poskytovať služby aj pre viac odberateľov a tým maximalizovať svoje príjmy. V prípade efektívne nastavených procesov v rámci svojho podnikania dostanete priestor na úplnú finančnú nezávislosť, keďže nebudete nútený čakať na konkrétny výplatný termín.

Voľnosť v uspokojovaní vlastných plánov – alebo miera sebarealizácie patrí k najčastejším dôvodom prečo ľudia podnikajú. V práci často krát pociťujeme nízku mieru možnosti vlastnej realizácie. V podnikaní si môžete plniť sny a vízie. Veci robíte podľa seba, tak ako si myslíte, že to je najoptimálnejšie a tak, aby vám to spôsobovalo maximálne uspokojenie. Realizovať sa môžete skutočne v čomkoľvek. Zužitkujte svoje vedomosti a koničky a presvedčte svojich potenciálnych zákazníkov o výnimočnosti vašich produktov.¹³

Podnik môžeme charakterizovať ako súbor hmotných, nehmotných a osobných zložiek podniku. K podniku patria veci práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku.

Malé a stredné podniky sú dôležitým pilierom každého ekonomicky prosperujúceho štátu. Tieto podniky sú vysoko prispôbené požiadavkám trhu, pretože sa orientujú na

¹³ *Www.msponline.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-10]. Msp online. Dostupné z WWW: <<http://www.msponline.sk/content/hlavne-vyhody-podnikania>>.

konečné potreby obyvateľstva, poskytujú služby a vyrábajú niektoré druhy výrobkov. MSP sú vysoko inovačné, rýchlejšie sa prispôbujú dopytu ako veľké firmy, prejavuje sa tu väčšia kreativita.

V SR malé a stredné podniky, živnostníci stále bojujú s určitými problémami, preto je potreba sa tomuto podnikaniu nadovšetko venovať, udržiavať ho a snažiť sa k jeho rozvíjaniu.

2.2 Charakteristika rodinného podnikania

Rodinný podnik je taký podnik, na ktorý vyvíja dôležitý a určujúci vplyv rodina. O dôležitom vplyve rodiny sa dá hovoriť vtedy, pokiaľ rodina úplne vládne v jednom z určujúcich faktorov, ktorými sú vlastný kapitál alebo členstvo v štatutárnom orgáne, alebo pokiaľ je menší vplyv jedného faktoru vyrovnaný odpovedajúcim vplyvom faktorov druhého. Nutnou požiadavkou je však podiel rodiny na vlastnom kapitále.

Skutočne to znamená, že o danom podniku je možné hovoriť ako o podniku rodinnom, pokiaľ napríklad sto percent vlastného kapitálu drží rodina. Potiaľ by rodina vlastnila napríklad len 50 percent vlastného kapitálu, ale súčasne by sa viacej než polovica jednatel'ov či iných štatutárnych orgánov rekrutovala z danej rodiny, jedná sa taktiež o rodinný podnik, pretože je i týmto spôsobom zaručený jej rozhodujúci vplyv na podnik.

Koráb, Hanzelková a Michalisko (2008, str. 21) používajú rovnicu na výpočet rodinného podniku pokiaľ platí:

$$VK_{rod} > 0 \text{ vtedy musí platiť: } RP = (VK_{rod})/(VK_{pod}) + (STAT_{rod})/(STAT_{pod}) \geq 1, \quad (2.1)$$

funkčná rovnica 1 kde:

VK_{rod} - Vlastný kapitál ovládaný rodinou.

VK_{pod} - Vlastný kapitál daného podniku.

$STAT_{rod}$ - Počet členov štatutárneho orgánu rekrutujúci sa z danej rodiny.

$STAT_{pod}$ - Počet členov štatutárneho orgánu podniku.

V minulom storočí sa pokúsili niektorí odborníci vnieť do tejto problematiky rád. Prvými z nich boli autori Shanker a Astrachan, ktorí na základe výskumu odporučili, že je vhodné využívať troch definícií rodinných podnikov, ktoré sa od seba líšia mierou zapojenia rodiny v podnikaní. Ich definície sú nasledujúce:

- **Široká definícia:** Rodinný podnik je taký, kde má rodina strategický vplyv na ďalšie smerovanie podniku (nie však nutne strategickú väčšinu v zmysle akcií) a kde existuje zámer stavajúcich vlastníkov udržať v podnik v rodine.
- **Stredne široká definícia:** Rodinný podnik je taký, kde zakladateľ či jeho potomkovia podnik riadia a majú nad ním vlastnícku kontrolu (v zmysle podielu akcií).
- **Úzka definícia:** Hovorí, že rodinný podnik možno považovať taký podnik, kde sa angažuje viacej rodinných generácií, rodina podnik priamo riadi a taktiež vlastní a viacej než jeden člen rodiny v ňom má významné manažérske postavenie.¹⁴

V diplomovej práci bude skúmaní podnik, ktorý je rodinného charakteru. Za týmto podnikaním sa skrýva firma, kde spoločne pôsobia obidvaja manželia.

2.2.1 Význam medziľudských vzťahov pre existenciu rodinných firiem

Súvislosť medzi členmi rodiny sa premietajú do rodinných podnikov a v mnohých prípadoch komplikujú riadiaci priebeh. Väčšina podnikateľských rozhodnutí je spoločným rozhodnutím rodiny. Opačne záujmy rodiny sú ovplyvňované samotným podnikaním. Viest' rodinný podnik preto znamená robiť kompromisy medzi vlastným rodinným životom a vedením rodinného podniku. Pre dobré fungovanie ako rodiny, tak rodinnej firmy je nutné nájsť rovnováhu, pretože len tak môžu byť dosiahnuté výsledky prínosom pre obe strany.

Funkcie rodiny v rodinnom podniku

Jedinečným faktorom rodinného podniku je osobitná atmosféra a pocit príslušnosti k rodine. V tejto atmosfére možno sledovať pocity spolupatričnosti a napĺňovanie spoločných záujmov mnoho častejšie, než nezáujem o inovácie a zmeny. Výskum zaoberajúci sa vplyvom rodinných vzťahov na postoje druhej generácie, ktoré pracujú v rodinnom podniku svojich rodičov. Cieľom bolo zistiť, aký vplyv má súdržnosť rodiny a rodinná pri spôsobilosť na oddanosť členov v rodinných firmách, na spokojnosť v práci a v živote, prípadne na tendenciu odísť z rodinného podniku.

¹⁴ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

Rodinná súdržnosť odpovedá stupňu blízkosti a emocionálnemu zblíženiu pociťovanému členmi rodiny (*Olson et al.*, 1988).

Olson rozlišuje súdržnosť na štyri úrovne:

1. *Nezáujem* (veľmi nízka)
2. *Oddelenosť* (nízka až mierna)
3. *Spolupráca* (mierna až vysoká)
4. *Vysoká kooperácia* (veľmi vysoká).

V rodinách kde je súdržnosť vyvážená stupňom 2 a 3, sú jedinci schopný byť ako nezávislí na rodine, tak byť s rodinnou spojený. V nevyvážených hladinách súdržnosti majú členovia rodiny malé záväzky k rodine stupeň 1, alebo sú vo vnútri rodiny obmedzene nezávislí stupeň 4.

Rodinnú prispôsobivosť definoval Olson ako schopnosť rodinného systému meniť vedenie podniku (hierarchické vzťahy medzi riadiacimi osobami), vzťahové role a pravidlá vzťahov s ohľadom na situáciu. Odpovedá tomu ako rodina, ktorá funguje ako celok, schopnosť jej flexibility pri riešení kríz a ochota rodiny adaptovať sa na zmeny a jej spôsob rozhodovania.¹⁵

2.2.2 Typy rodinných firiem

Typy rodinných firiem sa rozdeľujú a definujú ako: organizačná štruktúra rodinného podniku nekopíruje štandardné formy podniku. Do organizačného princípu rodinného podniku sa prenáša prvok rodiny a je vtedy prirodzené, že rodinná firma odráža vzťahy v rodine. Podľa organizačného princípu je možné rozlíšiť tri typy rodinných firiem: *manželskú, rodičovskú a príbuzenskú.*

¹⁵ HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V. *Rodinné firmy zdroj rodinného rozvoje* 1. vyd. Brno:Zeleneč, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

Manželská firma:

Rodinný podnik, ktorý je použitý k tejto práci je práve typ manželskej rodinnej firmy. Manželskú firmu tvorí pár, ktorý spoločne vlastní podnik. K spoločnému podnikaniu dochádza dvoma spôsobmi. V prvom jeden z manželov podniká a druhý do firmy vstúpi po uzatvorení manželstva. V druhom manželia vytvoria firmu ako dôsledok spoločného rozhodnutia. Existuje niekoľko kombinácií vzťahov medzi partnermi:

- Firmu riadi len jeden z manželov a druhý poskytuje doplňujúci servis. Tým môže byť napríklad zásobovanie, účtovníctvo, predaj alebo kontakt s verejnosťou.
- Oba partneri sú rovnocenní. Majú spoločné kompetencie a rozdelenú, vymedzenú pracovnú náplň. Často majú vzdelanie na rovnakej úrovni.
- Jeden z manželov sa venuje podniku plno, ale druhý do podniku vstúpil z ekonomických dôvodov. Má však tendenciu pracovať v inej sfére. Pokiaľ ide o ženu, môže prejavovať pranie venovať sa viacej rodine.

Rodičovská firma:

Dominantné role majiteľa a šéfa býva zastupovaná jedným z rodičov, spravidla otcom. Kultúra firmy je to značnej miery ovplyvňovaná jeho štýlom riadenia.

Príbuzenská firma:

V príbuzenskej firme spolupracujú súrodenci, ich manželia, poprípade ďalší príbuzní. Súrodenecké firmy môžu mať oproti počiatočným úspechom neskôr výraznú tendenciu k rozpadu. Dôvodom sú nejasne stanovené kompetencie a neschopnosť flexibilne riešiť krízové situácie. Súrodenci často prežívajú nezhody pri rozdeľovaní práce a často trpia pocitom krivdy pri rozdeľovaní zisku. V mnohých prípadoch sa vyskytujú súperivé vzťahy a nedostatok spolupráce.

Príbuzenská firma sa vyznačuje tým, že nezamestnáva rodičov. Dôvodom je ich skúsenosť s podnikaním alebo sa jedná o starostlivosť o rodičov v dôchodcovskom veku. V takom prípade je rizikom i zasahovanie rodičov do chodu firmy.¹⁶

¹⁶ HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V. *Rodinné firmy zdroj rodinného rozvoje* 1. vyd. Brno:Zeleneč, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

2.2.3 Spôsob participácie rodiny na riadenie

Z organizačného princípu jednotlivých typov rodinných podnikov (rodičovská, manželská a príbuzenská) vyplývajú aj formy spôsobu riadenia rodinného podniku. Z pohľadu riadenia sa môže jednať o nasledujúce typy:

1. *Management vlastníka*: riadenie rodinného podniku je koncentrované v rukách jedného alebo viacej vlastníkov rodinného podniku. Management vlastníka sa predovšetkým uplatňuje v zakladateľskej etape vývoja, resp. v prvej generácii životnosti rodinného podniku.
2. *Rodinný management*: kedy sa na vrcholovom riadení podieľa viacej členov rodiny. Aktívna účasť na riadení rodinného podniku neznamená, že člen rodiny má majetkový podiel na rodinnom podniku. V tejto súvislosti rozoznávame niekoľko typov rodinného riadenia, kedy môže ísť o súrodeneckú formu riadenia, ďalej management s účasťou neviest a zaťov, nájdeme i prípad managementu „rodinného klanu“.
3. *Spolupráca vlastníka a rodiny s externými manažérmi*: ide o vzájomnú kooperáciu. V praxi ide o prípady, kedy si rodina udržiava pozíciu v dozorných a kontrolných radách rodinného podniku alebo sa na vedenie rodinného podniku účasťina členovia rodiny a externý manažér. Je logické, že s veľkosťou rodinného podniku narastá počet externých manažérov.
4. *Riadenie externými manažérmi*: tento typ sa najviac podobá podnikovému riadeniu ostatných firiem. Ide o oddelenie vlastníctva a profesionalizáciu riadeniu rodinného podniku. Rodina si drží v ruke vlastnícke funkcie a riadenie rodinného podniku je delegované na profesionálny management. Výhodou tohto typu riadenia rodinného podniku je odstránenie konfliktu zasahujúceho do rodiny v prípade zamestnávania menej zdatných členov rodiny na vedúcich pozíciách. Profesionálny management neznamená, že v TOP managemente nemôže pracovať odborník - člen rodiny, pokiaľ splňuje kritéria.¹⁷

¹⁷ HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V. *Rodinné firmy zdroj rodinného rozvoje* 1. vyd. Brno:Zeleneč, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

2.2.4 Silné a slabé stránky rodinného podnikania

Ako odolávať problémom, ktoré je možno posudzovať za hodenú rukavicu, ktorú musí podnik zodvihnúť? Za samotné podstaty rodinného podniku vyplýva niekoľko charakteristík, umožňujúcich zdarne premôcť prekážky, ktoré sa dostanú do cesty. Je to dobrá nádej, ale nie je možno ju podceňovať. Z tej istej podstaty rodinného podniku totiž vyplývajú i iné charakteristiky, ktoré prežitie podniku komplikujú, a nie priamo ohrozujú. Budú analyzované obidva tieto okruhy zvlášť. Najskôr bude zamerané na prvky, ktoré uľahčujú dlhodobý rozvoj rodinného podniku čiže na silné stránky, ďalej budú rozoberané jeho slabé stránky a prekážky, ktoré komplikujú existenciu rodinného podniku. Zároveň bude predstavené, že aj to čo je možno považovať za výhodu rodinného podniku, sa za istých okolností môže premeniť v nevýhodu.

Silné stránky rodinného podnikania

Medzi silné znaky rodinného podniku, ktoré môžu zvyšovať jeho konkurencieschopnosť, vyvierajú z jeho vlastnej podstaty. Môžno hovoriť o týchto silných stránkach:

- ***Vzájomná zhoda medzi osobami:*** Touto zhodou vznikajú spoločné záujmy medzi členmi v rodine, ktoré pracujú v rodinnej firme na jednej strane, a medzi nimi a vlastníkami na druhej strane.
- ***Angažovanosť:*** Vedie k tomu, že všetci sa usilujú o dosiahnutie kolektívneho prospechu sú ochotní podrobiť sa potrebám, ktoré sú na nich kladené, a taktiež súkromné obete.
- ***Vedomosť:*** Znalosť sa prejavuje používaním rozvinutých výrobných technológií na rovine podobnej podnikom iného druhu a zavádzaním inovácií.
- ***Flexibilita ohľadne práce, času a peňazí:*** Rodina venuje všetok svoj voľný čas nato, aby sa podnik dobre vyvíjal. Podnik podriaďuje domáce finančné potreby potrebám finančnej pružnosti podniku, hlavne ak sa naskytne možnosť k investovaniu.
- ***Dlhodobý zámer:*** Zámery dlhodobého charakteru obvykle znižujú rizika a umožňujú snahe zvládnuť nepredvídateľné situácie, a taktiež dôvodom pre väčšiu ochotu reinvestovať.

- **Nemenná kultúra:** Konečná kultúra rodinného podniku zvyčajne býva stabilná. Nadriadený zamestnanci zastávajú svoje poslanie obvykle dlhú dobu a sú bytostne zainteresovaný na úspechu svojho podniku.
- **Rýchlosť pri prijatí rozhodnutia:** Obyčajne sú zreteľne definované jednotlivé právomoci a rozhodovací proces nadobúda vymedzený jednou alebo dvomi kľúčovými postavami. Tento znak, charakteristický pre rodinný podnik, znamená jeho podstatnú prednosť.
- **Blízkosť miestnych trhov:** Táto blízkosť umožňuje s nadmernou pružnosťou zaznamenávať náklonnosť v spotrebe a rozhodovať sa podľa nich, z toho plynie aj možnosť lepšie prispôbiť produkty podniku potrebám klientov.
- **Sebavedomie a dôveryhodnosť:** Podnikatelia sú hrdí na svoj podnik a na to, že ho dokázali postaviť. Tento fakt sa často stáva účinným nástrojom marketingu.
- **Efektivita:** Podniky rodinného charakteru dokážu účinne a úspešne využívať prostriedky a príležitosti, ktoré majú k dispozícii. Vyššia efektivita rodinných podnikov v zrovnaní s podnikmi iného typu sa prejavuje hlavne v technologických aktivitách, ktoré v mnohých prípadoch bývajú spôsobené zníženými mzdami. Tieto podniky takisto vykazujú väčšiu produktívnu efektívnosť, ktorá je určovaná intenzitou kapitálu na jedného zamestnanca.
- **Produktivita:** Dosiahnutie produktivity a to dvoma spôsobmi:
 - menšia divergencia ideálov, svoju rolu tu hrá väčšia flexibilita a manévrovacía schopnosť rodinných podnikov, s nimi podnik dokáže reagovať na premenlivé ekonomické situácie,
 - rodinné podniky majú snahu účinnejším spôsobom vynakladať prostriedky, ktoré majú k dispozícii, aby zaistili absolútnu výnosnosť svojho kapitálu.
- **Tvorca pracovných miest:** Zväčša vykazuje väčšie nadanie zakladať nové pracovné miesta. Predovšetkým to súvisí s jej vysokým zmyslom pre sociálnu zodpovednosť.
- **Orientácia na kvalitu:** Neprestajne pozorujú kvalitu svojich výrobkov, a preto kladú výnimočný dôraz na súvislosť kvalita/cena. Vyžadujú si poctivosť a stotožnenie sa s produktmi podniku.

- **Spoločensky zodpovedné chovanie:** Skôr boli u nás často hnacími silami rozvoje regiónov, a túto rolu postupne obnovili – investujú do rozvoja miestnej komunity, sponzorujú miestne občianske aktivity, majú tendenciu k ekologickejšiemu chovaniu, dobre sa starajú o svojich zamestnancov.

Z týchto uvedených charakteristík môže plynúť, že rodinné podniky si nevedú o nič horšie v porovnaní s ďalšími podnikmi, dokiaľ ide o ekonomické chovanie a konkurencieschopnosť.

Slabé stránky rodinného podnikania

Slabé stránky rodinnom podniku ukazujú bariéry, ktoré je potreba odstrániť. V tejto časti diplomovej práce sa vymedzia hlavné slabé znaky, s ktorými je napadané rodinné podnikanie. Tieto slabiny, ktoré rodinný podnik napadajú, možno rozdeliť na vnútorné a vonkajšie.

Vnútorné tlaky pôsobiace sa chod rodinného podniku

Klasifikácia slabých znakov, ktoré sú vyvolané vnútornými tlakmi sa zakladajú na ich pôvode a to vedie k rozčleneniu na tlakov emocionálne a podnikové. Zdrojom emocionálnych tlakov sú konflikty vyplývajúce zo spoluúčinkovania rodinného sa podnikového systému. Emocionálne problémy môžu paralyzovať všetky polia pôsobnosti podniku, dôjde k ich prelínaniu medzi systémom rodina/podnik. Obidva systémy sú vybudované na trochu odlišných základoch: pre rodinné prostredie je charakteristická silná emocionálnosť, prevažuje v ňom lojalita a ochraňovateľská tendencia. Podniková sféra je založená na povinnostiach a úlohách a jej hlavná snaha sa sústreďuje na splnenie stanovených úloh a dosiahnutie očakávaných ziskov. Pri analýze silných stránok rodinného podniku sme uvádzali, že táto charakteristika rodinného podniku poskytuje podniku potenciál k dosiahnutiu vyššej výkonnosti. Avšak táto charakteristika sa ľahko môže premeniť v zdroj vážnych ťažkostí, ktoré prerastajú do silných vnútorných bojov.

Problémy vytvárajú druhý komplex vnútorných slabých stránok. V súvislosti s emocionálnymi problémami, ktoré sú zdrojom problémov podnikového charakteru, pretože rodinný podnik je definovaný práve vzájomnou interakciou rodiny a podniku.¹⁸

¹⁸ HADGEST, M. R.; KURATKO, D. *Effective small business management*. 4. vyd. USA: Hrdcloud., 1992. 634 s. ISBN 0-15-520904-3.

Vonkajšie tlaky pôsobiace sa chod rodinného podnikania

Tieto stránky negatívne pôsobia na jeho konkurencieschopné postavenie na trhu. V tejto súvislosti možno zmieniť tri hlavné oblasti: *verejné mienky, postoj peňažných ústavov a fiškálne záležitosti*.

- **Verejné mienky:** Najviac si vlastníci rodinných podnikov sťažujú na nezáujem, aký verejné mienky dávajú najavo voči ich činnostiam napriek tomu, že tieto podniky predstavujú skutočné piliere produktívneho hospodárstva. Podnikatelia sa domnievajú, že rodinné podniky patrili vždy k tým najviac zanedbávaným, omnoho väčšia pozornosť bola a je venovaná inému typu podniku.
- **Postoj investorov:** Pokiaľ ide o postoj investorov je prekazateľné, že napríklad banky nemajú záujem pomáhať rodinným podnikom pri prekonávaní fáze, behom nej sa podnik vymedzuje voči rodinnej, hoci práve s touto fázou súvisí spústa ďalších problémov. Banky už doposiaľ nezahájili seriózne štúdium platobnej schopnosti rodinných podnikov. Naopak, úverová politika peňažných ústavov má stále ešte tendenciu prehliadať bohatstvo vlastníkov. Väčšina rodinných podnikov dosahuje dobrých ziskov, zatiaľ čo ich úroveň zadlženia je veľmi nízka. Tento postoj so sebou prináša mnoho vážnych dôsledkov.
- **Daňová politika:** Je možné poznamenať, že panuje všeobecné rozšírenie mienka o tom, že daňová politika uplatňovaná v prípade rodinného podniku je nevýhodná a vážne komplikuje najmä situáciu spojenú s prevodom vlastníctva na nasledujúce generácie. Mnohokrát je taktiež v tejto súvislosti ohrozená samotná existencia týchto spoločností, pretože aby mohli uhradiť daňovú záťaž kladenú na prevod vlastníctva, sú nútený predat' časť podniku, majú dostať svojim záväzkom.¹⁹

¹⁹ KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

Tabuľka 2.1 Bivalentné atribúty rodinných podnikov

Nevýhody pre rodinný podnik	Vlastnosť (atribút)	Výhody pre rodinný podnik
<ul style="list-style-type: none"> -Zmätky v riadení firmy -Nevhodné zmiešanie záležitostí rodiny, firmy a vlastníctva -Nedostatok podnikateľskej objektivity 	<i>Zdvojené (resp. vzájomne sa prekrývajúce) role</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Zvýšená lojalita k firme -Rýchle a efektívne rozhodovanie
<ul style="list-style-type: none"> -Zväzujúci pocit v dôsledku príliš úzkych a ostatných vzťahov -V dôsledku toho ohrozenia odcudzenia od rodiny a firmy 	<i>Zdieľaná identita</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Zvýšená lojalita k firme -Silný pocit poslanca -Objektívnejšie rozhodovanie vo firemných záležitostiach
<ul style="list-style-type: none"> -Členovia rodiny môžu vzájomne poukazovať na svoje slabiny -Sklamanie z detstva môže viesť k nedostatku dôvery v neskorších pracovných vzťahoch 	<i>Celoživotná spoločná história členov rodiny</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Príbuzný môžu stavať na silných stránkach a kompenzovať navzájom prípadné slabiny -Pevné vzťahy môžu pomôcť pri prekonávaní prekážok a kríz
<ul style="list-style-type: none"> -Nedostatok objektivity v komunikácii -Odpor alebo pocity viny môžu komplikovať pracovné vzťahy -Môže sa objaviť skrytá nenávisť 	<i>Emočné zapojenie a ambivalencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Vyjadrenie pozitívnych emócií podporuje lojalitu a dôveru
<ul style="list-style-type: none"> -Môže odštartovať citlivé reakcie, ktoré poškodzujú komunikáciu a vytvárajú podmienky pre vznik osobných konfliktov 	<i>Súkromný jazyk</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Umožňuje efektívnejšiu komunikáciu a väčšiu mieru dôvery
<ul style="list-style-type: none"> -Môže u príbuzných viesť k pocitu, že sú príliš úzko sledovaní a v podnikaní až „uväznený“ 	<i>Vzájomná znalosť súkromného života</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Lepšia komunikácia a podnikateľské rozhodnutie, ktoré podporujú firmu, vlastníkov aj rodinu
<ul style="list-style-type: none"> -Pri odlišnom vnímaní môžu medzi členmi rodiny vzniknúť konflikty 	<i>Zmysel pripisovania rodinnej firmy</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Firemná symbolika môže vypestovať silný pocit poslanca i aj u zamestnancov

Zdroj: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikanie*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

2.3 Konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda

K správne mu pochopeniu konkurencieschopnosti je potrebné objasniť si základné pojmy a vzťahy, ktoré s ňou neodmysliteľne súvisia. V nasledujúcej časti budú vysvetlené pojmy konkurencia, konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda.

2.3.1 Definícia pojmu konkurencia

Konkurencia podľa slovníka cudzích slov predstavuje súperenie, súťaženie, prípadne hospodársku súťaž. Z uvedeného je zrejmé, že pojem konkurencia má širší záber, a to nielen ekonomický, ale takisto sociálny, kultúrny, etický, politický atd. V podnikaní nemožno opomenúť žiadny zorný uhol konkurencie, pretože ekonomické hľadisko je zložitejšie. Najviac si musíme uvedomiť, že konkurencia je vzťah dvoch a viacej subjektov (konkurentov).

Konkurent, aby vôbec mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí však spĺňať minimálne dva predpoklady:

- musí byť „konkurenčný“, vtedy musí mať konkurencieschopnosť, resp. musí disponovať konkurenčným potenciálom,
- a musí mať „konkurenčný“ záujem, vtedy musí chcieť vstúpiť do konkurencie, vtedy musí disponovať špecifickým potenciálom, tj. podnikavosť (pokiaľ sa jedná o konkurenciu v podnikaní).

Je nutné si vtedy uvedomiť rozdiel medzi konkurenciou ako výsledkom (produktom) aktivity firmy a konkurencieschopnosť ako potenciálom firmy²⁰.

Ďalšia definícia konkurencie je, že tento pojem je otvorená množina konkurentov, ktorí vytvárajú v danom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný multiplikačný poly faktorový efekt spojený so vzájomnou interakciou silových vektorových polí jednotlivých konkurentov.²¹

²⁰ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

²¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-247-0447-1.

Vzťahy medzi výrobcami, ako aj vzťahy medzi spotrebiteľmi na trhu nazývame konkurenciou.²²

Pojatie konkurencie v mikroekonómii

Konkurencia v mikroekonómii zvyčajne definuje ako skutočnosť medzi predajcom alebo kupujúcim rovnaký tovar, vtedy ako konkurencií naprieč trhom. Znamená to stretávanie ponuky a dopytu. Hlavný prúd súdobej obecnej ekonómie dovozu - je, že „reálna“ (skutočná) ekonomická konkurencia môže existovať a voľne pôsobiť len v tržnom hospodárstve.

Avšak konkurencia z mikroekonomického pohľadu má radu ďalších foriem a prejavov. V mikroekonomickej teórii sa rozlišujú rôzne stupne a formy konkurencie podľa stanovených predpokladov. Niekde si konkurenti konkurujú cenou, inde pomocou reklamy atd., čo je spôsobené tržnými okolnosťami, tzv. štruktúrou konkurencie. Ekonómia venuje značnú pozornosť miere „dokonalosti“ (resp. nedokonalosti) konkurencie. Tá je závislá na miere a spôsobe naplnenia modelovaných obmedzení a podmienok. Zjednodušene povedané: vlastná podstata mikroekonomickej teórii firmy je postavená na skúmaní chovania firmy v konkurenčnom prostredí. Na vymedzenie konkurencie mikroekonómii obvykle nadväzuje väčšina modelov konkurencie v ďalších vedných oboroch, hlavne v marketingu, v právnych vedách a čiastočne i v teórii a praxi riadenia podniku.²³

2.3.2 Definícia pojmu konkurencieschopnosť

Mnoho inštitúcií a autorov, napríklad Svetovej ekonomické fórum, Markusen, Porter používajú termín **konkurencieschopnosť** pre vyjadrenie ekonomickej prevahy konkrétnej národnej ekonomiky, prípadne firmy nad konkurenciou v rámci hospodárskej súťaži, a to ako domáci, tak aj medzinárodná, pričom je nutné rozširovať konkurencieschopnosť na makroekonomickej a na mikroekonomickej úrovni a ďalej konkurencieschopnosť firmy v rámci daného trhu. Podľa zmienených autorov je hlavným predpokladom ekonomického rastu konkrétnej ekonomiky stabilný, permanentný rast národnej produktivity.²⁴

²² KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

²³ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

²⁴ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4

Firemnú konkurencieschopnosť je možné rozumieť ako nadanie vyrábať a predávať určitý výrobok za predpokladu zachovania rentability. Konkurencieschopná firma musí byť schopná v prípade nutnosti znížiť výslednú cenu produktu a ponúknuť vyššiu akosť než jej konkurenti. Toto tvrdenie možno oprieť o produkčnú teóriu, podľa ktorej tendencia firmy maximalizovať výnos vyvolá nápor na jej produkčnú schopnosť, ktorou je podmienené množstvo predaja a zároveň konkurencieschopnosti.

2.3.3 Definícia pojmu konkurenčná výhoda

Jedným z hlavných dôvodov kľúčového významu stratégie je skutočnosť, že pomáha podniku identifikovať, vybudovať a udržať si **konkurenčnú výhodu**, ktorá je nevyhnutne nutná pre zaistenie prosperity, hlavne s ohľadom na pôsobenie konkurenčných tlakov a síl. Podstatou stratégie je získanie a udržanie konkurenčnej výhody. Stratégia usiluje o to, aby sa podnik od svojich konkurentov nie čím odlíšil. Nestačí, keď len bude robiť lepšie to, čo robí, je treba, aby to, čo robí, robil inakšie. Získanie a udržanie konkurenčnej výhody je podstatou dosiahnutia úspechu. Ak podnik robí alebo vlastní niečo čo je ťažké dosiahnuteľné alebo dokonca nedosiahnuteľné pre konkurentov, je táto skutočnosť základom konkurenčnej výhody a z toho plynúce výnosy.²⁵

Konkurenčná výhoda ja daná schopnosťou podniku vytvoriť a využiť „nehmotné aktíva“, ktoré sú považované za hlavné zdroje tvorby konkurenčnej výhody rozhodujúce pre výkonnosť. Ekonomické ovládanie samotných hmotných aktív neprináša, snád' okrem jedinečných vzácnych prírodných zdrojov, väčšinou významnú konkurenčnú výhodu, a preto centrom záujmu riadenia výkonnosti, a vtedy i iného merania by mala byť práve nehmotné aktíva.²⁶

Konkurencieschopnosť je definovaná podľa slovníka cudzích slov ako schopnosť presadiť sa u určitom obore v porovnaní s ostatnými. Jedná sa o veľmi širokú a teoretickú i praktickú tému. Problematike konkurencieschopnosti najviac podstupujú podnikatelia a manažéry podnikov, ktorí každodenne pociťujú nátlaky a dopady v konkurenčnom boji.

Konkurencieschopnosť je nejaká vlastnosť čiže schopnosť mať nejaký potenciál, ktorým by sa dlhodobá existencia podniku na trhu mohla zvýšiť. Firma, ktorá je

²⁵ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

²⁶ WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 132 s. ISBN 978-80-247-2924-4. 132s.

konkurencieschopná musí mať potenciál vnímateľný konkurenciou, inak sa nemôže jednať o konkurencieschopnosť. Byť konkurenčne schopný podnik znamená udržať si postavenie alebo jeho zlepšenie na konkrétnom trhu, zaistenie rovnováhy konkurenčných síl, prehĺbenie silných stránok, eliminácia slabých stránok podnikania, optimálne využitie príležitostí a zamedzenie rizík možných hrozieb.

2.4 Cestovný ruch, turizmus

Základnou podmienkou rozvoja cestovného ruchu je sloboda človeka cestovať. K nasledujúcim predpokladom patrí voľný čas a dostatok voľných finančných prostriedkov, potrebných k využitiu cestovného ruchu.

Voľný čas

Voľný čas je časť mimopracovnej doby, v nej príslušník spoločnosti nevykonáva žiadnu nutnú aktivitu a ktorú podľa svojho rozhodnutia využíva pre odpočinok, rozvoj osobnosti a pre odlišné podoby záujmovej aktivity. Výlety a rekreácie sú súčasťou voľného času, ľudia si pri týchto aktivitách oddýchnu a načerpajú nové sily potrebné k ich fungovaniu.²⁷

Rozhranie voľného času je možné určiť tak, že sa z mimopracovnej doby oddelí čas:

- nutný pre transport do práce a na nákupy,
- nevyhnutný k vykonávaniu domácich prác,
- venovaný k uspokojeniu nutnosti jedla, spánku atď.

Štruktúra využitia (oblasti) voľného času:

- vzdelávanie a spoločenská činnosť,
- aktívny odpočinok (čítba, počúvanie rádia, sledovanie televízie, návšteva kina),
- záujmová činnosť,
- výchova detí,
- telesná výchova a šport,
- pasívny odpočinok.²⁸

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

V minulosti sa len málo ľudí smelo potešovalo z využitia voľného času. Pre mnoho ľudí bolo užívanie voľného času zviazané s náboženstvom. V stredoveku patrilo cestovanie k spoločenskému bontónu najvyšších vrstiev šľachty, hlavne mladých šľachticov, neskôr aj synov bohatých mešťanov. Na cestách sa obvykle sprevádzali študenti alebo chudobný učni. Začiatok novodobého cestovného ruchu je spojené s rokom 1841, kedy sa uskutočnil prvý hromadne organizovaný výlet s 579 účastníkmi, kde vycestovali vlakom z Leincesteru do Rugby v Anglicku. Neskôr sa vyvíjalo kúpeľníctvo, ľudia tu cestovali za zdravím a taktiež zo spoločenských a aj z prestížnych príčin. Potom bolo cestovanie spojené s kultúrou, umením a pamiatkami. V prvých desaťročiach 20. storočia cestovanie boli prístupné hlavne živnostníkom, príslušníkom buržoázie a taktiež dobre plateným úradníkom. V rozvojových krajinách sveta tieto pomery pretrvávajú dodnes. Spolu s vývojom sociálnym a ekonomickým, so stúpajúcou úrovňou miezd a so zlepšujúcimi sa pracovnými požiadavkami, s rastom fondu voľného času, s rozvojom dopravnej infraštruktúry a týmto spojené rýchle premiestňovanie sa medzi miesta aj zlacňujúce sa cestovanie sa stalo cestovanie dostupnejšie aj ďalším spoločenským vrstvám.

Cestovný ruch bol ďalej vyvinutý po druhej svetovej vojne. Prosperita, väčšie zárobky, lacnejšia a lepšia doprava a viacej voľného času priniesli nové tržné možnosti. Cestovanie sa týmto stalo objektom bežnej spotreby a prešiel do oblasti základných potrieb. Pre zákazníkov sa tvoria výhodné balíčky a využívajú charterové letecké dopravy. Vznikajú nové destinácie pre turistov a týmto sa stáva turizmus celosvetovo najväčším odvetvím.

2.4.1 Vymedzenie pojmov a význam cestovného ruchu

Cestovný ruch je definovaný ako aktivita ľudí cestujúcich a pobývajúcich mimo svojho obvyklého prostredia, nie dlhšie ako jeden nepretržitý rok, za účelom oddychu alebo zo služobných a iných dôvodov, ktoré však nesúvisia s platenými činnosťami vykonaných na navštívenom mieste.²⁹

Cestovný ruch predstavuje rozsiahly trh, ktorý vyžaduje uspokojenie rôznorodých nutností a tým nabáda záujem podnikateľov, verejnú a štátnu správu, aj veľmi dynamický a rozvíjajúci sa segment ekonomiky.

²⁹ *Www.statistics.sk* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Štatistický úrad SR. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=61>>.

Tabuľka 2.2 Typológie cestovného ruchu podľa rôznych klasifikačných hľadísk

Klasifikačné hľadiská	
<i>Základné členenie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • domáce • zahraničný (výjazdová, príjazdová, tranzitná)
<i>Motivácia účastníkov (ciele cesty)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rekreačné • kultúrne poznávacie • vzdelávacie • spoločenské (priatelia, známy, spoločenské akcie) • športové • náboženské • zdravotné a liečebné • motívy: svadba, oslava výročia, dobrodružstvo, nevšedné zážitky, nákupy, politické systémy, vojenské akcie, atď.
<i>Platobná bilancia štátu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zahraničný cestovný ruch – aktívny • zahraničný cestovný ruch - pasívny
<i>Dĺžka pobytu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • krátkodobý • strednodobý • dlhodobý
<i>Spôsob organizácie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • organizovaný • neorganizovaný
<i>Počet účastníkov</i>	<ul style="list-style-type: none"> • individuálny (1 osoba, rodina) • skupinový
<i>Vek účastníkov</i>	<ul style="list-style-type: none"> • mládež • rodiny s deťmi, dospelý • seniori
<i>Spôsob financovania</i>	<ul style="list-style-type: none"> • komerčné • sociálne
<i>Prostredie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • mesto • dedina • stredisko (areály) cestovného ruchu • kúpele
<i>Intenzita turistických prúdov</i>	<ul style="list-style-type: none"> • stála • sezónna • mimosezónna
<i>Spôsob ubytovania</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ubytovacie zariadenie (hotely, motely, penzióny, hostely atď.) • kempy • chaty a chalupy • ubytovanie v súkromí
<i>Doprava</i>	<ul style="list-style-type: none"> • cestné individuálne – automobily, motocykle, bicykel • autobusová • železničná • lodná • letecká • kombinovaná • mestská hromadná doprava
<i>Stravovanie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • individuálne • spoločné • intenzita: raňajky, polpenzia, plná penzia, all inclusive

ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

Nasledujúci činitele, ktoré pôsobia na rozvoj cestovného ruchu sú:

- ekonomické,
- ekologické,
- demografické,
- odborne profesné,
- materiálne technické,
- administratívne.³⁰

Špecifiká cestovného ruchu:

1. Rozvoj cestovného ruchu je podmienený politicko-správnymi podmienkami.
2. Produkt cestovného ruchu nejde vyrábať na sklad.
3. Miestna viazanosť, bezprostredná spojitosť s územným (miestom), v ktorom sa realizuje hlavne s jeho kvalitou prírodného prostredia.
4. Výrazná sezónnosť.
5. Trh je silne determinovaný prírodnými faktormi a ďalšími nepredvídateľnými vplyvmi.
6. Vysoký podiel ľudskej práce.
7. Tesný vzťah ponuky a dopytu (zmeny v cenách a prídoch sa obvykle bezprostredne prejavujú na trhu).
8. Dopyt je výrazne ovplyvňovaný prídom obyvateľstva, fondom voľného času, cenovou hladinou ponúkaných služieb, spotrebiteľskými preferenciami, motiváciou, módou a prestížou, celkovým spôsobom života.
9. Ponuku silne ovplyvňuje taktiež rozvoj a využívanie techniky a technológií (internet, informačné a rezervačné systémy).³¹

Cestovný ruch je odvetvie zahŕňajúce súbor činností zameraných na cestovanie a následný pobyt, ktorý nie je uskutočňovaný ako pravidelná obživa ako aj na s nimi spojené služby, najmä ubytovanie a stravovanie. Cestovný ruch je jedno z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich odvetví.

³⁰ HOUŠKA, P.; PETRU, Z. *Cestovní ruch v působnosti orgánů EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 276s. ISBN 978-80-245-1645-5.

³¹ HOHNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 488s. ISBN 80-247-0202-9.

2.5 Metodická časť

Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je skúmanie spokojnosti zákazníkov s poskytnutými službami v Penzióne Doma, a posúdenie konkurencieschopnosti Penziónu Doma v regióne Orava.

Metodika práce

Cieľom a úlohou diplomovej práce je skúmanie spokojnosti zákazníkov s ubytovacími službami v Penzióne Doma. Ďalej je diplomová práca zameraná na to, či sú penzióny v regióne Oravy konkurencieschopné. Pretože na trhu cestovného ruchu je veľmi silná konkurencia, či už v tomto regióne alebo celkovo v turistickom ruchu. K skúmaniu spokojnosti zákazníkov bude použitá analýza marketingového výskumu a bude zvolená formou dotazovania, k niektorým otázkam je využitý monitoring a porovnávacia metóda.

V ďalšej časti diplomovej práce bude použitá SWOT analýza a Porterov model konkurenčného prostredia, je prvým krokom k určeniu súčasnej pozície ubytovacieho zariadenia na trhu cestovného ruchu.

2.5.1 Marketingový výskum

Marketingový výskum je systematické určovanie, zhromažďovanie, analýzu a vyhodnocovanie údajov týkajúcich sa konkrétnej marketingovej situácie, ktoré čelia v organizácií. Firmy využívajú marketingového výskumu v celej rade situácií. Napríklad, môže marketingový výskum pomôcť obchodníci pochopiť, spokojnosť zákazníkov a nákupné správanie. To im môže pomôcť zhodnotiť potenciál trhu a podielu na trhu, alebo na meranie účinnosti výrobku, distribúcia a propagácia aktivít.³²

V marketingovo orientovanej ponímaní výskumu je v strede záujmu zákazník a uspokojovanie jeho potrieb. Pred historicky krátkou dobou mali u nás výrobcovia i predajcovia ľahký život. Čo vyrobili a ponúkli, zákazník kúpil, pretože väčšinou nemal inú možnosť. So vznikom trhu kupujúceho, teda prevažujúci ponuky nad dopytom, sú výrobcovia

³² ARMSTRONG, G.; KOTLER, P.; HARKER, M.; BRENNAN, R. *Marketing an introduction*. 1. publi. England: Pearson Education Limited, 2009. 612 p. ISBN 978-0-273-71395-1.

i predajcovia nútení zisťovať čo zákazník chce, čo potrebuje, za akú cenu je ochotný to kúpiť, aké informácie a argumenty ho môžu o kúpu presvedčiť.

Charakteristikami marketingového výskumu sú z jednej stránky jedinečnosť, vysoká vypovedacia schopnosť a aktuálnosť takto získaných informácií, a na stránke druhej vysoká finančná náročnosť získania týchto informácií, ďalej vysoká náročnosť na kvalifikáciu pracovníkov, čas a použité metódy.

Proces marketingového výskumu

Efektívny marketingový výskum sa skladá zo šiestich krokov, tieto kroky sa následne vysvetlia:

- 1. Krok:** *Definovanie problému, alternatív rozhodnutia a cieľov výskumu*
- 2. Krok:** *Tvorba výskumného plánu*
- 3. Krok:** *Zhromažďovanie informácií*
- 4. Krok:** *Analýza informácií*
- 5. Krok:** *Prezentácia záveru*
- 6. Krok:** *Rozhodovanie*

Plán marketingového výskumu

Význam plánu výskumu má niekoľko rovín. Je predovšetkým dokumentom, ktorý vypovedá o všetkých významných činnostiach, ku ktorým dôjde v priebehu celého procesu. Veľmi dôležitou vlastnosťou plánu je skutočnosť, že slúži ako podklad pre dohodu medzi zadávateľom a výskumníkom, v ktorom je špecifikovaný spôsob riešenia problému. Pokiaľ dôjde k schváleniu plánu zadávateľom, dochádza k stvrdeniu platnosti dohody o účelu, rozsahu a priebehu výskumu.

Plán výskumu predovšetkým špecifikuje:

- ✓ typy údajov, ktoré budú zhromažďované,
- ✓ spôsob ich zberu (metódu, techniku, vzoriek),
- ✓ metódy jej analýzy,
- ✓ rozpočet výskumu,
- ✓ stanovenie presných špecifických úloh jednotlivým pracovníkom.³³

³³ KOZEL, R. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X, 79-80 s.

Dotazovanie

Z bežného života môžeme mať dojem, že nie je nič jednoduchšieho než dotazovanie. Keď sa chcem od druhého niečo dozvedieť, čo on vie a ja nie, tak sa ho proste opýtam. Dotazovanie ako nástroj poznávania v sociologickom a psychologickom výskume však rozhodne tak jednoduché nie je. Je treba zaistiť jeho reprezentatívnosť, štandardizáciu, správne zvoliť techniky a celý proces. To je nevyhnutný základ preto, aby výsledky dotazovania priniesli pravdivé odpovede.³⁴

Techniky dotazovania

Výber techník záleží na obsahu výskumu a type dotazovania, to v zásade delíme na:

- ✓ individuálne a skupinové,
- ✓ osobné a sprostredkovateľne (neosobné),
- ✓ jednorazové a opakované.

Techniky, ktoré sa presadili v praxi:

- ✓ individuálny osobný rozhovor prostredníctvom tazateľa,
- ✓ focus group, skupinové rozhovory,
- ✓ anketa, písomné dotazovanie,
- ✓ telefonické dotazovanie,
- ✓ elektronické dotazovanie,
- ✓ dotazovanie na ulici.

Pre diplomovú prácu je zvolené písomné a emailové dotazovanie formou dotazníka.

Písomné dotazovanie

Respondent dostáva dotazník vopred a sám sa rozhoduje o tom, či a kedy ho vyplní. Vo všetkých prípadoch je dôležité:

- ✓ jednoznačne a zrozumiteľne formulovať otázky,
- ✓ motivovať dotazaného k odpovedi či už predchádzajúci publicitou alebo vypísaním rôznych odmien (žrebovania, súťaže),

³⁴ VYSEKALOVÁ, J. A KOL. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196, 54 s.

- ✓ zaručenie anonymity,
- ✓ krátky rozsah dotazníkov.

K výhodám písomného dotazovania patria nízke náklady, celková menšia náročnosť na organizáciu vyšetrovania a vylúčenie vplyvu anketára. Hlavným problémom je nereprezentatívnosť získaných odpovedí a s ňou súvisiaca nízka návratnosť aj nemožnosť sústrediť sa na zložitejšie problémy a ich hlbšie skúmanie.

Elektronické dotazovanie

E-mailové dotazníky majú nízku návratnosť a môžu byť odmietnuté ako spam, výhody ale prevažujú. Sú najlacnejšie a najrýchlejšou formou, data prichádzajú už v počítačovej podobe a pomaly padá i obmedzenie, že je dosiahnutá len obmedzená časť populácie. Spracovanie dotazníkov ma rovnaké pravidlá ako u dotazníkov zasielaných poštou, pre respondenta je jednoduchší proces odosielania.³⁵

Formulácia otázok

- ✓ Jednoznačnosť - formulovať výstižné a jednoduché vety. Je lepšie vyvarovať sa dvojitych záporov a nejednoznačných slov ako občas, niekedy, niekoľko apod.
- ✓ Zrozumiteľnosť - používať jazyk cieľovej skupiny respondentov, vžiť sa do úlohy rozprávajúceho. Napríklad manažéri a mládež majú rozdielne spôsoby vyjadrovania a v mnohých oblastiach používajú odlišné pojmy.
- ✓ Stručnosť - používať krátke, stručné vety.
- ✓ Validnosť - pýtať sa na to, čo skutočne potrebujeme zistiť, iným slovami, či ako odpoveď na otázku pomôže dosiahnutie stanoveného cieľa prieskumu. Inak je lepšie otázku úplne vynechať.

Nepoužívať sugestívne otázky, tj takých, ktoré svojou formuláciou napovedajú odpoveď. Vyvarovať sa haló-efektu, tj rade príbuzných otázok za sebou, kde sa odpoveď z prvej otázky prenáša aj do ostatných.³⁶

³⁵ JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0, 122 s.

³⁶ [Www.dotaznik-online.cz](http://www.dotaznik-online.cz) [online]. 2007 [cit. 2011-03-21]. Dotaznik-online. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.

2.5.2 Monitoring

Všeobecne býva táto metodika často označovaná aj ako monitoring podnikateľského prostredia. Ide v podstate o permanentnú činnosť zameranú na účelové sledovanie podnikateľského prostredia.

Monitoring väčšinou pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Príprava - zahŕňa najmä určenie predmetu hodnotenia, ukazovateľov, sledovaných veličín, zásad sledovania, vytvorenie technických a organizačných podmienok.
2. Sledovanie a zhromažďovanie číselných údajov a ďalších informácií.
3. Spracovanie získaných údajov a informácií pre potreby hodnotenia.
4. Vlastné hodnotenie priebehu a výsledkov sledovaných procesov s použitím vopred stanovených ukazovateľov a meradiel.
5. Prezentácia výsledkov.

Najužšou formou monitoringu sú napríklad tzv. konjunkturálne výskumy Českého štatistického úradu. Monitoring má podstatný signálny význam nie len pre samotné výskumné riešenie, ale aj pre prípravu reálnych rozhodovacích krokov.³⁷

Monitoringom sa rozumie stanovovanie a vyhodnocovanie kvality prostredia v ktorom Penzión Doma existuje, najmä porovnávanie požadovaného stavu so zmenami.

2.5.3 Rozhovor

Priebeh rozhovoru závisí na mnohých faktoroch. Prirodzene je to predovšetkým partner v rozhovore, na ktorého môže síce pôsobiť, ale len v obmedzenej miere. Ani sa najvyšším úsilím a s použitím tých najlepších techník rozhovoru si nemôže vynútiť určitý výsledok. Čo však pýtajúci môže nepochybne ovplyvniť, to je hovorcové vlastné chovanie, príprava na očakávanú situáciu, potrebnú znalosť daných podmienok a stavu vecí, možnosti jednania a vedomia si toho, kedy sa má niečo urobiť alebo naopak, kedy sa od čoho radšej upustiť.³⁸

³⁷ LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

³⁸ KANITZ, A. *Umení úspěšné komunikace. Jak uspět v každém rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1222-9, 22 s.

2.5.4 Porterov model konkurenčného prostredia

Veľmi užitočným a často využívaním nástrojom analýzy odborového okolia podniku je práve tento model. Model vychádza z predpokladu, že stratégia firmy pôsobiaca v určitom odvetví, resp. na určitom trhu, je predovšetkým určovaná pôsobením piatich základných faktorov:

- 1) Vyjednávajúcou silou zákazníkov.
- 2) Vyjednávajúcou silou dodávateľov.
- 3) Hrozbou vstupu nových konkurentov.
- 4) Hrozbou substitútov.
- 5) Rivalitou firiem pôsobiacich na danom trhu.

Výstupom Porterovej analýzy: by mali byť identifikované nielen potenciálne hrozby, ale aj príležitosti, s ich využitím by mohlo byť pôsobenie zistených hrozieb na firmu eliminované. Napríklad hrozne rastúca konkurencia ide čeliť využitím príležitostí kvalifikovanej pracovnej sily, ich využitím pre zvýšenie technickej úrovne a kvality produkcie.³⁹

Obrázok 2.1 *Porterov model*



ZDROJ: HOLLÁ, Katarína . [Http://www.risk-management.cz](http://www.risk-management.cz) [online]. 2008 [cit. 2011-04-01]. Risk management. Dostupné z WWW: <<http://www.risk-management.cz/tisk.php?clanek=616>>.

³⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8, 53-56s.

2.5.5 Analýza SWOT

Pre záverečné spracovanie bude prostredníctvom SWOT analýzy identifikovať súčasnú situáciu v Penzióne Doma, na trhu cestovného ruchu. Cieľom SWOT analýzy je identifikovať to, do akej miery sú súčasné stratégie firmy a jej špecifiká silné a slabé miesta relevantné a schopné sa vyrovnávať so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí.

Analýza silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb zostavená pôvodne z dvoch analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.⁴⁰

Postup pri realizácii SWOT analýzy:

1. Identifikácia a predpoveď hlavných zmien v okolí podniku, k čomu poslúžia závery mnohých prevedených analýz. Zvláštnu pozornosť je vhodné venovať hybným zmenotvorným silám a kľúčovým faktorom úspechu.
2. S využitím záverov jednotlivých častí analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku identifikovať silné a slabé stránky podniku a špecifické prednosti.
3. Posúdiť vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a hlavných zmien v okolitom prostredí podniku na strane druhej.⁴¹

Tabuľka 2.3 SWOT analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
tu sa zaznamenávajú skutočnosti, ktoré prinášajú výhody ako zákazníkovi, tak firme	tu sa zaznamenávajú tie veci, ktoré firma nerobí dobre, alebo tie, v ktorých si ostatné firmy vedú lepšie
Príležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
tu sa zaznamenávajú tie skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov a priniesť firme úspech	tu sa zaznamenávajú tie skutočnosti, trendy, udalosti, ktoré môžu znížiť dopyt alebo zapríčiniť nespokojnosť zákazníkov

ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8, 103 s.

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8, 103 s.

⁴¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, 91-92 s.

2.6 Zhrnutie teoreticko-metodologickej časti

Teoretická časť práce zahŕňa teóriu a taktiež súčasťou tejto kapitoly je metodologická časť. Teoretická časť je tvorená výkladom základných pojmov ako sú: podnikanie, podnikateľ podnik, živnosť, ďalej obsahuje teoretické poznatky o problematike malého a stredného podnikania a s týmto spojená problematika rodinného podnikania. Táto časť práce je rozšírená o definície pojmov konkurencie, konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody. Kapitulu k teórií uzatvárajú pojmy zviazané k cestovnému ruchu a turizmu.

Metodologická časť je tvorená cieľom a metodikou práce. Medzi pojmy súvisiace s metodikou práce sú späté marketingový výskum, ktorý skúma spokojnosť zákazníkov pomocou dotazníkov, či už formou písomného alebo elektronického dotazovania. Ďalej prostredníctvom analýz, monitoringu, rozhovoru ktoré skúmajú konkurencieschopnosť podniku sú vymedzené a definované Porterov model konkurenčných síl a SWOT analýza.

Nasledujúca časť práce bude charakteristika a predstavenie ubytovacieho zariadenia v ktorom sa bude samostatná analýza realizovať.

Záverečná kapitola bude tvorená praktickou časťou, najskôr samostatné skúmanie spokojnosti zákazníkov, realizácia bude prevedená prostredníctvom zákazníkov z ubytovacieho zariadenia v Penzióne Doma. V analýze bude aplikovaný Porterov model konkurenčných síl a SWOT analýza. Z tejto analýzy vyplynú závery, z ktorých sa budú dať navrhnúť určité doporučenia, ktoré by zlepšili súčasnú situáciu v ubytovacom zariadení.

3 PREDSTAVANIE A CHARAKTERISTIKA PODNIKU

V úvode kapitoly pod názvom predstavenie a charakteristika podniku bude predstavený rodinný podnik Penzión Doma, ktorý je predmetom analýzy tejto diplomovej práce.

3.1 Základné údaje o Penzióne Doma

Rodinný penzión vznikol v roku 1997. Majiteľ penziónu podniká na živnostenský list. Jedná sa o typ manželskej rodinnej firmy, tvorí ju manželský pár, ktorý spoločne vlastní podnik. Existencia podniku vznikla z iniciatívy obidvoch manželov, ktorý sú aj zamestnanci v svojom rodinnom podniku.

Penzión leží na Hornej Orave v blízkosti Západných Tatier v obci Vitanová, na ulici Lúhy, č.p.222. Vitanová leží v okrese Tvrdošín a je vstupnou branou do Západných Tatier. Penzión je na dobre prístupnom a viditeľnom mieste, nachádza sa len 5 km od rekreačnej oblasti Oravice, kde sa okrem vynikajúcich podmienok pre vysokohorskú turistiku nachádzajú aj termálne bazény a nový aquapark a skipark, táto oblasť ponúka množstvo náučných chodníkov. Penzión je prístupný celoročne.

Vybavenie

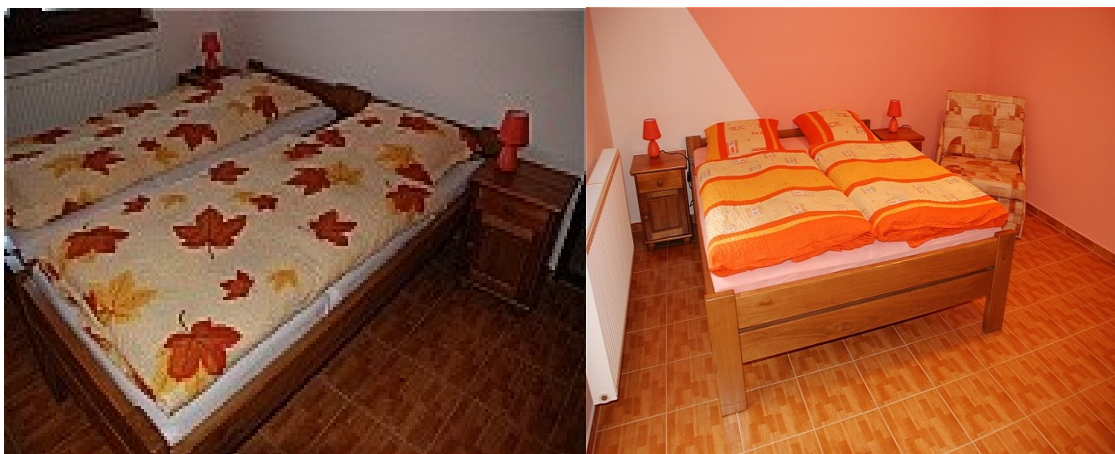
Penzión Doma je moderným komplexom troch budov, kde každá budova má svoj vlastný vchod. Do celkovej podoby, ktorá je v súčasnosti sa ubytovanie v penzióne dostalo v roku 2008, keď bola dobudovaná posledná časť.

Penzión Doma poskytuje kapacitu pre 40 miest s 14 izbami a 3 apartmánmi. Izby sú navrhované tak aby splnili požiadavky jednotlivcov ale aj celých rodín, každá izba je vybavená sociálnym zariadeným a TV. K dispozícii sú kompletne vybavené tri kuchynky, spoločenská miestnosť s krbom a TV, altánok s grilom, detské hojdačky a šmykľavky, parkovisko, požičovňa športových potrieb a horských bicyklov.

Rekreácia a služby v okolí

V okolí je množstvo turistických chodníkov, termálne kúpaliská, Aquapark, množstvo lyžiarskych stredísk (Vitanová, Oravice, Zuberec, Roháče, Zakopané, Brezovica), ďalej Oravská priehrada s Ostrovom umenia, Oravský zámok, Múzeum Oravskej dediny, Zakopane (PL), pre deti atraktívny Rabkoland (PL) a množstvo ďalších možností trávenia voľného času.

Obrázok 3.1 *Izby – Penzión Doma*



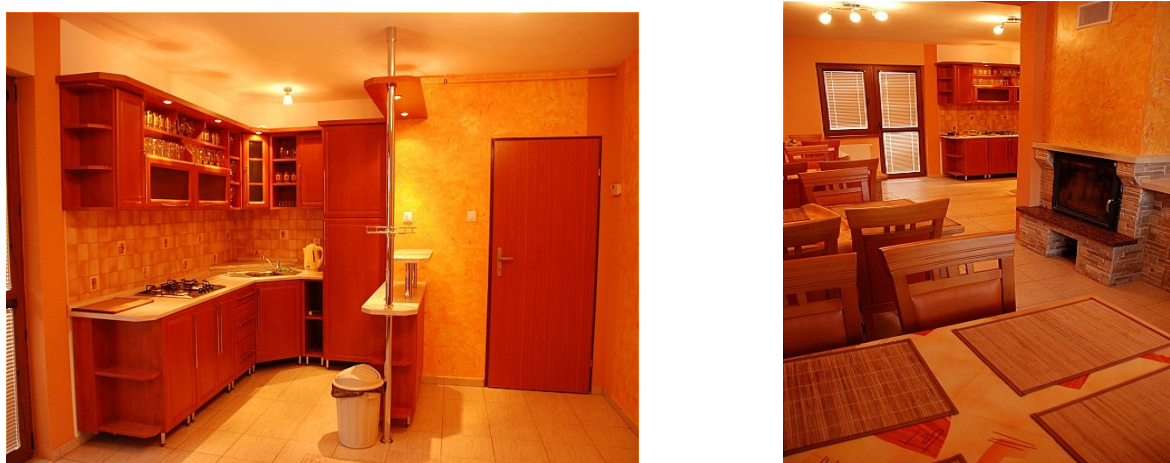
ZDROJ: *Www.penziondoma.sk* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Pezión Doma. Dostupné z WWW: <<http://www.penziondoma.sk/index.php?page=2>>.

Obrázok 3.2 *Exteriér Penziónu Doma*



ZDROJ: *Www.penziondoma.sk* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Pezión Doma. Dostupné z WWW: <<http://www.penziondoma.sk/index.php?page=2>>.

Obrázok 3.3 *Spoločenská miestnosť (kuchynka, jedáleň)*



ZDROJ: *Www.penziondoma.sk* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Pezión Doma. Dostupné z WWW: <<http://www.penziondoma.sk/index.php?page=2>>.

3.2 Cestovný ruch na Slovensku

Počiatky cestovného ruchu na území Slovenskej republiky sa kladú do obdobia, keď Rimania začali zakladať kúpele. Príčiny rozvoja cestovného ruchu boli rôzne, počas priebehu histórie sa ich význam menil. Začiatky boli spojené s obchodnými cestami. Neskôr z náboženských príčin sa realizovali pútnické cesty. Liečebné účinky termálnych vôd po Rimanoch spoznali aj Slovania. Prvé kúpele o ktorých sa zachovala písomná zmienka boli Turčianske Teplice. O horské oblasti sa začali zaujímať rekreanti až v 19.stor. Kultúrohistorické spomienky a pamiatky sa začínajú z hľadiska turizmu na Slovensku doceňovať až v súčasnej dobe.

Slovensko má výbornú geografickú polohu a prírodné podmienky na rozvoj turizmu, ale využíva tieto vlohy nedostatočne. Devízové príjmy z cestného ruchu v niektorých krajinách Európy sa stali jedným z hlavných prameňom hrubého domáceho produktu. Príjmy Slovenskej republiky z aktívneho cestovného ruchu síce rastú, ale zároveň stále klesá percentuálny podiel turistov, t.j. tých zahraničných návštevníkov Slovenska, ktorí sa u nás ubytovali aspoň na jednu noc. Pokiaľ ide o počet návštevníkov, SR je na 97% krajinou tranzitnou, a nie cieľovou. A týmto naďalej zaostávame v rozvoji cestovného ruchu v porovnaní so susednými krajinami. Ekonomická aktivnosť cestovného ruchu sa podieľa približne šiestimi percentami na HDP, čo je len na úrovni svetového priemeru. Vzhľadom na alternatívy Slovenska takýto podiel je poklade za spodnú hranicu.

K rozhodujúcim problémom brzdiacim rozvoju cestovného ruchu na Slovensku patrí negatívny obraz Slovenska pre zahraničného turistu, je slabá a neefektívna štátna propagácia. Nezávislý svet dnes SR vníma ako územie s neprestajnými problémami vo fungovaní štátu a nedemokratickými praktikami súčasnej vládnej koalície. Táto podoba vyvoláva u potenciálnych návštevníkov pocit strachu a pochybností, a tak si Slovensko nezvolia za lokalitu pre dovolenkový pobyt. Pre cestovný ruch na Slovensku neexistuje stimulujúce podnikateľské prostredie. Počiatočné náklady sú vysoké, daňová záťažnosť a úroková miera nemotivujú uskutočňovať doterajšie programy na podporu podnikania v turizme, zdroje sú málo efektívne aj preto, lebo je ich málo. Pritom chýbajú aj iné formy podpory podnikania, bežné vo vyspelých štátoch, napr. daňové úľavy, daňové prázdniny, subvencie, bezúročné pôžičky, garancie na poskytnuté úvery. Výsledkom svojráznej privatizácie prevažnej väčšiny zariadení cestovného ruchu je, že mnohé zariadenia vlastnia

ľudia bez náležitej odbornosti a skúseností, čo sa odzrkadľuje v kvalite poskytovaných služieb.

Vynímajúc znižovania počtu zahraničných turistov na Slovensku sa objavuje aj obmedzenie zahraničných investícií a ľahostajnosť zahraničných investorov o slovenské podnikanie. Týmto dôsledkom je znížený prílev know-how a zaostávanie akosti infraštruktúry a služieb v porovnaní s vyspelými európskymi zemami.

V konečnom dôsledku tieto skutočnosti najviac pociťujú obyvatelia v nedostatku pracovných príležitostí a v zhoršujúcej sa ekonomickej situácii regiónov, ktoré by mohli z cestovného ruchu profitovať.⁴²

3.2.1 Cestovný ruch v Žilinskom kraji za rok 2010

V cestovnom ruchu ku koncu roka 2010 poskytovalo služby 826 ubytovacích zariadení so sídlom v Žilinskom kraji. Z hľadiska štruktúry 630 zariadení bolo hromadných ubytovacích a 196 prevádzkovateľov poskytovalo ubytovanie v súkromí.

Kapacita zariadení v kraji bola 12 036 izieb s 33 381 lôžkami. Z celkového počtu lôžok 13,3 % tvorili príležitostné lôžka. Zariadenia cestovného ruchu v Žilinskom kraji v roku 2010 ubytovali 19,4 % z celkového počtu návštevníkov Slovenskej republiky, čo je druhý najvyšší podiel po Bratislavskom kraji s 22,6 %. V absolútnych číslach počet ubytovaných návštevníkov v našom kraji dosiahol 658 148 návštevníkov a oproti roku 2009 ich počet vzrástol o 14 858, t. j. 2,3 %. Zahraničných návštevníkov bolo 234 239, t. j. 35,6 % z celkového počtu návštevníkov a ich počet sa medziročne znížil o 3 %. Zariadenia ubytovali 423 909 domácich návštevníkov pri medziročnom raste o 5,5 %.

Podľa krajiny trvalého pobytu najviac cudzincov tvorili občania Českej republiky so 16,1 % podielom na celkovom počte návštevníkov kraja a Poľska s 8,9 % podielom. V porovnaní s rokom 2009 počet návštevníkov z Česka sa zvýšil o 3,6 % a počet Poliakov poklesol o 6,8 %.

⁴² *Www.referaty.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Referaty. Dostupné z WWW: <RYNÍK, Jozef. Tyzden [online]. 2009 [cit. 2011-03-12]. *Www.tyzden.sk*. Dostupné z WWW: .>

Z ďalších krajín návštevníci z Nemecka mali v roku 2010 zastúpenie 1,5 % pri medziročnom poklese o 17,6 %, Litvy 0,9 % pri medziročnom raste o 24,3 %, Maďarska 0,8 % pri medziročnom poklese o 21,4 %, Ruska 0,8 % pri medziročnom raste o 33,5 %, Južnej Kórey 0,7 % pri medziročnom poklese o 28,8 %, Ukrajiny 0,7 % pri medziročnom poklese o 7,3 %, Rakúska 0,5 % pri medziročnom raste o 2,9 %.

Priemerný počet prenocovaní na jedného návštevníka dosiahol 3,2 noci, pričom zahraniční návštevníci prenocovali 3,5 noci a domáci návštevníci 3,1 noci.

Priemerná cena za ubytovanie spolu vrátane DPH bola v Žilinskom kraji 21,90 EUR, ktorú návštevník zaplatil za jedno lôžko a noc. Domáci návštevník zaplatil 20,29 EUR a zahraničný 24,48 EUR.

Z územného hľadiska najvyšší počet ubytovacích zariadení bol v okrese Liptovský Mikuláš, v ktorom bolo 27,5 % zariadení kraja. V okrese Žilina sa nachádza 18 % a v okrese Tvrdošín 14,4 % z počtu zariadení v kraji. Z lôžkovej kapacity kraja Liptovský Mikuláš disponoval 32,8 %, Žilina 18,2 %, Ružomberok 9,8 %, Tvrdošín 9 %.

Z hľadiska počtu návštevníkov, zariadenia v okrese Liptovský Mikuláš ubytovali 38,4 % návštevníkov kraja, Žilina 24,8 %, Ružomberok 11,1 %. V porovnaní s rokom 2009 o viac ako 10 % sa zvýšil počet **domácich návštevníkov** v ubytovacích zariadeniach okresov Dolný Kubín (o 16,3 %), Liptovský Mikuláš (o 12,5 %), Žilina (o 10 %). V Turčianskych Tepliciach vzrástol počet domácich návštevníkov o 6,4 %, v Námestove o 2,6 % a v Čadci o 1,8 %. Pokles počtu domácich návštevníkov zaznamenali ubytovacie zariadenia v okresoch Bytča, Kysucké Nové Mesto, Martin, Ružomberok a Tvrdošín.

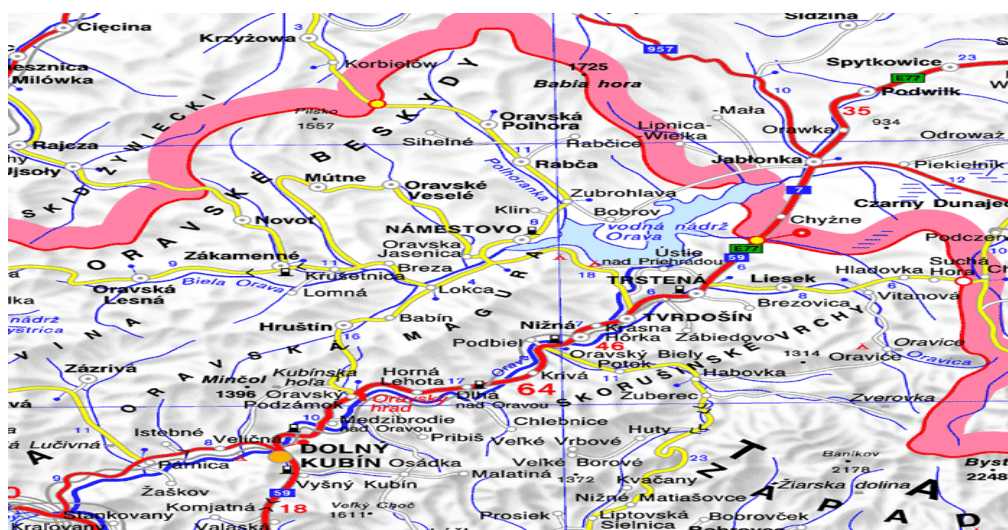
Medziročne viac **zahraničných návštevníkov** ubytovali zariadenia v okresoch Turčianske Teplice (o 37,0 %), Dolný Kubín (o 18,6 %), Námestovo (o 5,5 %), Bytča (o 1,6 %) a Čadca (o 1,3 %). Ostatné okresy kraja zaznamenali menej ubytovaných zahraničných návštevníkov ako v roku 2009.⁴³

⁴³ *W*www.statistics.sk [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Štatistický úrad SR. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32815>>.

3.3 Charakteristika regiónu Orava

Orava patrí svojou polohou k najsevernejším miestom Slovenska, najsevernejším bodom Slovenska je obec Oravská Polhora. Územie Oravy patrí do Žilinského kraja, má rozlohu 1661 km². Región Orava sa rozdeľuje na dve časti: Dolná Orava, kde je centrum mesto Dolný Kubín a Horná Orava (alebo Biela Orava) s centrom Námestovo a Tvrdošín. Zo severu a východu oblasť ohraničuje štátna hranica, na juhovýchode Západné Tatry a na juhu Chočské vrchy. Juhozápadnú hranicu regiónu tvorí najsevernejší výbežok pohoria Veľká Fatra s vrcholom Šíp. Cez Oravu preteká rieka Orava, vzniká sútokom dvoch zdrojnic: pravostrannej Bielej Oravy a ľavostrannej Čiernej Oravy, ktorá priteká z Poľska.

Obrázok 3.4 Mapa regiónu Orava



ZDROJ: *Www.mapaorava.sk* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Mapa Oravy. Dostupné z WWW: <www.mapaorava.sk>.

Pamiatky na Orave

Oravský hrad: je národnou kultúrnou pamiatkou, ktorá pochádza z polovice 13. storočia a je skutočne impozantnou dominantou Oravy. Bol postavený na 112 m vysokom brale nad riekou Orava ako strategický strážny bod na uhorsko-poľskej ceste. Na Oravskom hrade vládol čulý život v stredoveku, ale najväčší rozmach dosiahol za čias, keď majiteľmi hradu bola rodina Thurzovcov. V roku 1800 hrad vyhorel. Po niekoľkých opravách bol hrad opäť sprístupnený a zároveň sa stal sídlom expozícií Oravského múzea.⁴⁴

⁴⁴ *Ubytovanie Orava* [online]. 2010 [cit. 2011-03-15]. *Www.ubytovanie.orava.sk*. Dostupné z WWW: <<http://www.ubytovanie.orava.sk/pamiatky.html>>.

Obrázok 3.5 Oravský hrad



ZDROJ: *Wwww.orava-info.sk* [online]. 2009 [cit. 2011-03-10]. Informácie o Orave. Dostupné z WWW: <<http://www.orava-info.sk/oravsky-hrad/>>.

Gotický drevený kostolík – Tvrdošín: pochádza z druhej polovice 15. storočia a v 17. storočí ho renesančne upravili. Jeho dominantou je barokový oltár z konca 17. storočia s obrazom Všetkých svätých. Predchodcom dnešného oltára bol nízky gotický oltár, z ktorého sa zachovalo krídlo s maľbou sv. Petra a sv. Jána Krstiteľa. Strednú časť gotického oltára pôvodne tvoril obraz Oplakávanie Krista z 15. storočia, ktorý v roku 1919 previezli do múzea v Budapešti. Pri prehliadke kostola zaujmú najmä obrazy apoštolov, neskororenesančná kazateľnica s postavami evanjelistov z roku 1654 a obraz sv. Juraja na koni v boji so šarkanom - ide o temperu na dreve, ktorá pochádza z obdobia okolo roku 1653. Prekrásne klenbové maľby (obloha s hviezdami, anjeli a kazetový strop) dotvárajú gotickú mystiku priestoru.⁴⁵

Obrázok 1.6 Drevený kostolík



ZDROJ: *Wwww.tvrdosin.sk* [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Mesto Tvrdošín. Dostupné z WWW: <<http://www.tvrdosin.sk/>>.

⁴⁵ *Wwww.muzeum.sk* [online]. 2009 [cit. 2011-03-15]. Muzeum. Dostupné z WWW: <<http://www.historia.sk/dostol/default.php?obj=rkat&ix=tvrdosin>>.

Medzi ďalšie pamiatky, ktoré sa nachádzajú na Orave sú:

- ✓ **Múzeum ľudovej architektúry "Skanzen Brestová",**
- ✓ **Slanický ostrov umenia,**
- ✓ **Hviezdoslavova horáreň na Slanej vode,**
- ✓ **Galéria Márie Medveckej.**

Turistika na Orave

Z prírodného hľadiska poskytuje región Orava turistom skoro všetko. Nižšie pohoria Malej Fatry sú ideálne na nenáročné prechádzky a výlety po okolí. Západné Tatry – Roháče sú zase rajom pre turistov a cyklistov. Obľúbené medzi turistami sú tiež prechádzky v okolí Oravíc a výstupy na Babiu horu, alebo Veľký Choč. Nech už preferujete ktorúkoľvek turistiku, v turistickej oblasti Orava si zaručene prídete na svoje. Turistiku tiež môžete skombinovať s raftingovým splavovaním rieky Oravy. Nádherný malebný kraj Orava zaiste uspokojí svojimi bohatými krásami a turistickými možnosťami každého milovníka prírody.

Obrázok 3.7 Turistika Orava



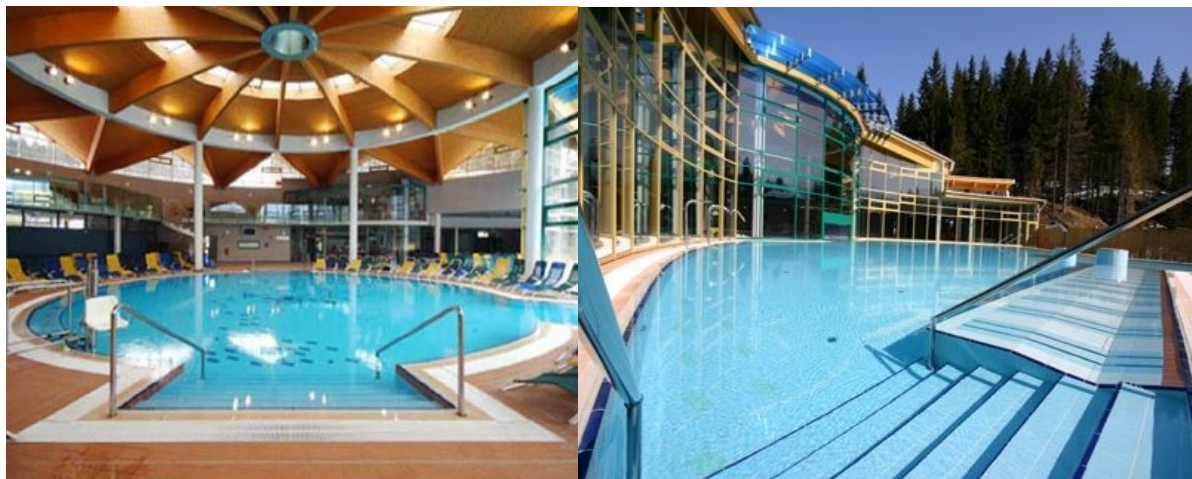
ZDROJ: *W*www.orava-info.sk [online]. 2009 [cit. 2011-03-10]. Informácie o Orave. Dostupné z WWW: <<http://www.orava-info.sk/orava/>>.

Relax na Orave

Meander Thermal Oravice: leží na území regiónu Oravy – Západné Tatry, takmer na hranici s Poľskou republikou, len niekoľko km od Zakopaného. Z hĺbky 1611 m vyviera prírodná termálna voda s blahodárnym účinkom s teplotou 58°C, ktorá sa vlieva do všetkých

bazénov v areáli Meander Thermal o ploche 1545 m². Termálna voda je vysoko mineralizovaná sodno – vápenato – horečnato - siričitá s vysokým obsahom železa. Priamy vstup z budovy a bazénov umožňuje kúpať sa v každom počasí a každom ročnom období.

Obrázok 3.8 Meander Thermal Oravice



ZDROJ: *Www.meanderpark.com* [online]. 2008 [cit. 2011-03-10]. Meander Park. Dostupné z WWW: <<http://www.meanderpark.com/page.php>>.

3.4 Zhrnutie charakteristiky podniku

Kapitola pod názvom charakteristika a predstavenie podniku zahŕňa v sebe základné údaje, vybavenie a služby, ktoré sú poskytnuté z ubytovacieho zariadenia v Penzióne Doma. Nižšie sa nachádzajú obrázky, ktoré ukazujú na interiér a exteriér penziónu.

Ďalšia časť práce je venovaná cestovnému ruchu na Slovensku od histórie až po súčasnosť. Nasledujúcu podkapitolu tvorí cestovný ruch v Žilinskom kraji za rok 2010, pretože Penzión Doma leží v Žilinskom kraji, v okrese Tvrdošín.

Medzi záverečnú podkapitolu je zaradená charakteristika regiónu Oravy, vymenovanie najznámejších pamiatok, turistických oblastí a formy relaxácie.

Nasledujúca kapitola bude tvorená praktickou časťou, najskôr samostatné skúmanie spokojnosti zákazníkov, realizácia bude prevedená prostredníctvom zákazníkov z ubytovacieho zariadenia v Penzióne Doma. V analýze bude aplikovaný Porterov model konkurenčných síl, ktorý zahŕňa nové vstupujúce firmy, odberateľov, dodávateľov, substitúty a komplementy. Záver nasledujúcej kapitoly bude tvorený SWOT analýzou, čiže skúmanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré pôsobia ktoré vlastní penzión.

4 PRAKTICKÁ ČASŤ

Praktickú časť práce tvorí skúmanie spokojnosti zákazníkov s ubytovacími službami v Penzióne Doma. Ďalej je diplomová práca zameraná na to, či sú penzióny v regióne Oravy konkurencieschopné, pretože na trhu cestovného ruchu je veľmi silná konkurencia.

K skúmaniu spokojnosti zákazníkov bude použitá analýza marketingového výskumu a bude zvolená formou dotazovania – písomného, elektronického a k niektorým otázkam bude využitý monitoring a porovnávacia metóda.

V ďalšej časti diplomovej práce bude použitá SWOT analýza a Porterov model konkurenčného prostredia, je prvým krokom k určeniu súčasnej pozície ubytovacieho zariadenia na trhu cestovného ruchu.

4.1 Analýzy výskumu spokojnosti zákazníkov

Táto časť diplomovej práce bude venovaná samotnej realizácii marketingového výskumu a následnej analýze informácií, ktoré boli marketingovým výskumom získané. Hlavným cieľom je zistenie názorov zákazníkov na ubytovacie služby v Penzióne Doma, analyzovať spokojnosť či nespokojnosť s poskytnutými službami poskytnuté v ubytovacom zariadení.

Pre zámer výskumu sa získavali informácie primárne, a to využitím metódy písomného a elektronického dotazovania. Klientov penziónu sa oslovovalo prostredníctvom dotazníka, ktorý sa so súhlasom majiteľa penziónu podával, či už v tom pomáhali majitelia penziónu, alebo dotazník som osobne podávala zákazníkom v priestoroch Penziónu Doma. V skúmanom období sa v penzióne nenachádzalo veľa klientov, tak sa dotazníky rozposielali elektronicky tým zákazníkom, ktorý už využili služby penziónu v prechádzajúcom období. Výskum spokojnosti zákazníkov bol realizovaný od 10.02.2011 do 20.03.2011.

Respondent odpovedal na 16 otázok ktoré sa nachádzali v dotazníku. Väčšina otázok je uzatvorená, len u dvoch otázok sa odpovedá vlastnými slovami. Pri rozdávaní dotazníkov sa dávali vyplňať dotazníky všetkým zákazníkom, ktorý boli v penzióne ubytovaný počas obdobia keď bol výskum vykonávaný. Zákazníci pracovali s ochotou a veľmi radi spolupracovali na výskume. Do výskumu bolo zapojených 70 dotazníkov, a z toho sa vrátilo 50 vyplnených dotazníkov.

4.1.1 Vyhodnotenie výskumu

Vyhodnotenie výskumu, ktorý sa realizoval prostredníctvom vyplnených dotazníkov získaných od zákazníkov z Penziónu Doma. Tieto vyplnené dotazníky sa postupne spracovali jednotlivo, z týchto získaných výsledkov sa neskôr spracovali četnosti, výsledky z výskumu sa vyjadrili v počtoch aj v percentách. Ku každej vyhodnotenej otázke je graf a pripojený písomný záver vyhodnotenia prieskumu spokojnosti zákazníkov s poskytnutými službami v Penzióne Doma.

Otázka č.1 a 2 – Akého ste pohlavia a aký je váš vek?

Z 50 opýtaných respondentov bolo 28 žien a 22 mužov.

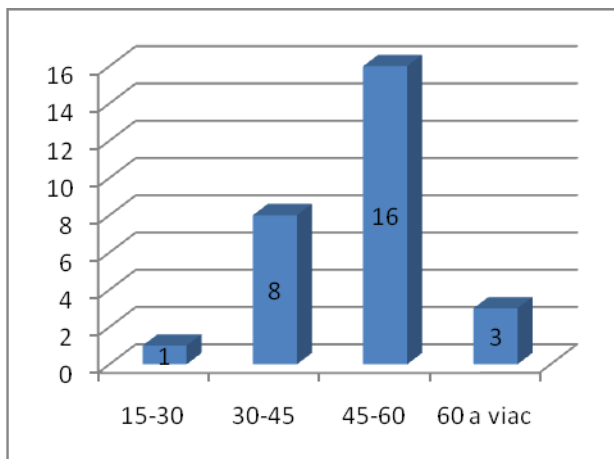
15 – 30 rokov – odpovedali 3 respondenti čo predstavuje 6%,

30 - 45 rokov – odpovedali 12 respondenti, čo predstavuje 24%,

45 – 60 rokov – odpovedali 31 respondenti, čo predstavuje 62 %,

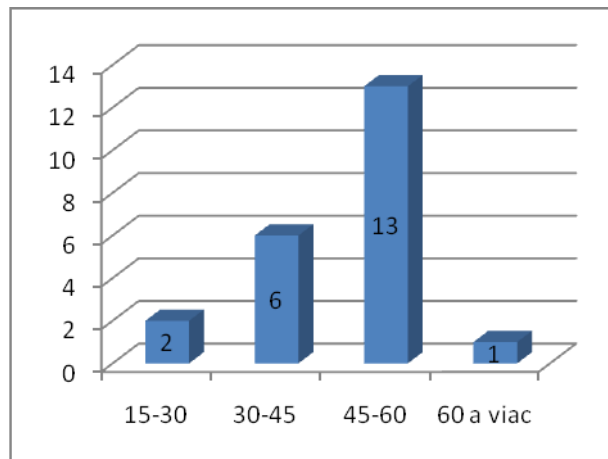
60 – a viac rokov – odpovedali 4 respondenti, čo predstavuje 8 % z celkového rozsahu dotazovaných.

Graf 4.1 Vek žien



ZDROJ: vlastné spracovanie

Graf 4.2 Vek mužov



ZDROJ: vlastné spracovanie

Z tejto otázky dotazovania plynie, že v Penzióne Doma, býva väčšinou ubytovaná stredná veková kategória a to je 45 až 60 veková kategória. Z toho sa dá usúdiť, že táto veková kategória má viac voľného času a viac finančných prostriedkov, v porovnaní s mladšou vekovou skupinou a preto môže svoj voľný čas tráviť oddychom v Penzióne Doma. Za touto kategóriou nasleduje veková skupina 30 až 45 rokov, kde návštevnosť bola 12 zákazníkov z celkového množstva.

Otázka č.3 – Odkiaľ ste sa dozvedeli o Penzióne Doma?

Zákazníci mali možnosť vybrať zo štyroch odpovedí:

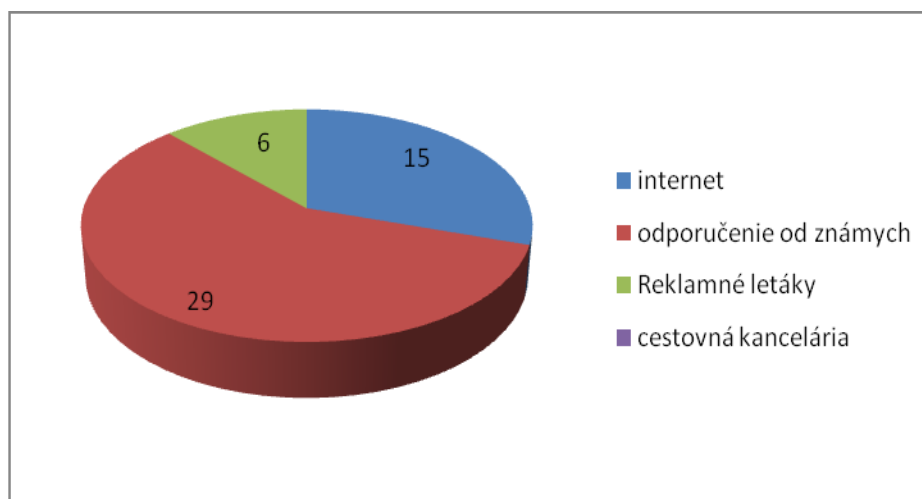
internet – 15 zákazníkov, to je 20 %,

odporúčenia od známych – 29 zákazníkov, to je 58 %,

cestovná kancelária – 0 zákazníkov, to je 0 %,

reklamné letáky, reklamný tabuľový pútač – 6 zákazníkov, to je 22%.

Graf 4.3 *Kontakt na Penzión Doma*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Výsledky získané z výskumu uvádzajú že, najväčšiu časť tvorí 29 zákazníkov z 50 dotazovaných, ktorý dávajú na odporúčenie od svojich priateľov a známych. Je to zrejme lebo služby tohto penziónu slúžia už 15 rokov, a respondenti dávajú kontakt svojim známym a ak sa niekto z rodiny, alebo z práce chystá na Oravu dostane typ na ubytovanie. 15 zákazníkov sa dozvelelo o ubytovaní v penzióne z internetu, dá sa to aj usúdiť z toho, že dva roky vlastný Penzión Doma webovú stránku, a je zaregistrovaná na reklamných serveroch na internete. 6 dotazovaných z 50 sa dozvedeli o Penzióne Doma z reklamných materiálov, či už z letákov alebo z tabuľového pútaču. Ani jeden dotazujúci nevyužil služby cestovných kancelárií, pretože majiteľ penziónu nemal dobré skúsenosti s cestovnými kancelárkami, tak ubytovanie prostredníctvom cestovných kancelárií neponúka.

Z výskumu sa dá usúdiť, že zákazník dáva na odporúčenie svojich známych, a tak tiež sa dostáva do popredia celosvetová počítačová sieť ako je internet, takže viacej financií vložiť do reklamy na internete.

Otázka č.4 – Aký dlhý je Váš pobyt v Penzióne Doma?

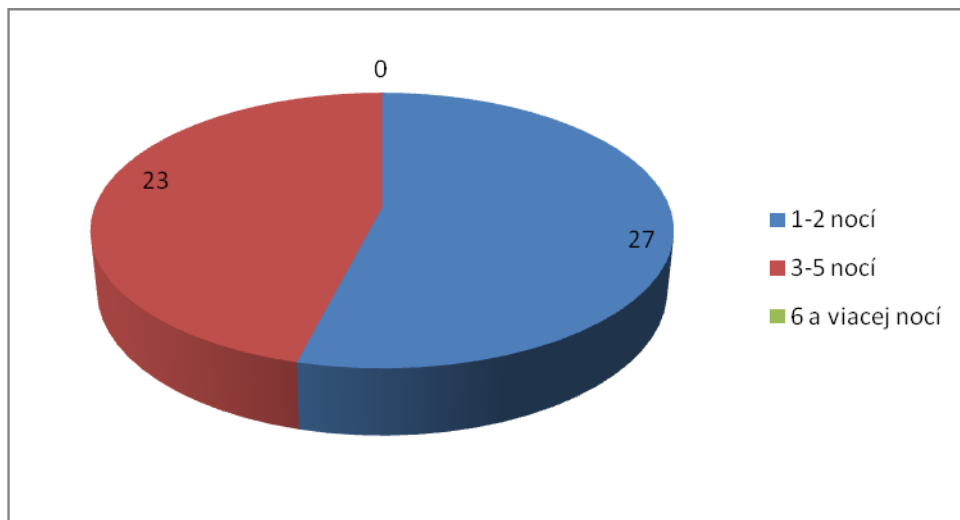
Zákazníci mali alternatívu vybrať zo troch odpovedí:

1 - 2 nocí – 27 zákazníkov, to je 54 %,

3 - 5 nocí – 23 zákazníkov, to je 46%,

6 a viac nocí – žiadny zákazník neodpovedal, že bol dlhšie ako šesť nocí.

Graf 4.4 *Dĺžka pobytu v Penzióne Doma*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Dĺžka pobytu v penzióne je krátkodobá a veľmi výrazná. Najväčšiu časť tvorí 27 zákazníkov z 50 dotazovaných, ktorý využívajú priestory penziónu 1 - 2 noci, väčšinou sa tu klienti prídu od relaxovať na víkend, keď majú viac voľného času ako cez týždeň. Ďalšie časť respondentov odpovedala 3 – 5 nocí, to je 23 zákazníkov z 50 dotazovaných, tu zákazníci svoju dovolenku predĺžia o pár dní dlhšie či už ten čas využijú na lyžovanie, turistiku, alebo kúpanie sa v termáloch. Žiadny z klientov penziónu nevyužil, ubytovanie dlhšie ako šesť nocí.

Záver plynúci z tejto otázky dĺžky pobytu v penzióne sa dá odporučiť, aby klient využil penzión na dlhší čas ponúknuť mu zľavy, či už pri 4 nociach, ponúknuť mu 10 % zľavu, alebo ak penzión využije dlhšie ako šesť nocí ponúknuť mu ďalšiu noc zadarmo. Po rozhovore s majiteľom penziónu by tento návrh zoberal v úvahu a poskytol by tieto zľavy.

Otázka č.5 – Odkiaľ ste prišli?

Spotrebitelia mali alternatívu zvoliť zo štyroch možných odpovedí:

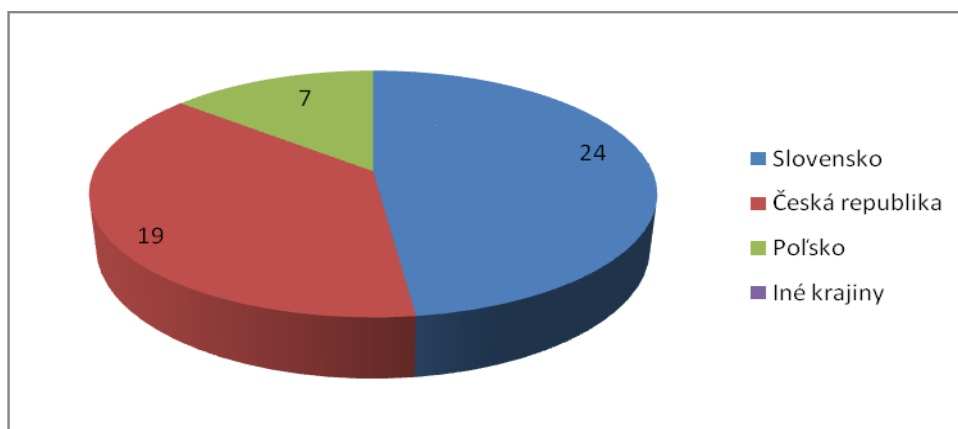
Slovensko – 24 zákazníkov, to je 48 %,

Česká republika - 19 zákazníkov, to je 38 %,

Poľsko - 7 zákazníkov, to je 14 %,

Iné krajiny- 0 zákazníkov, to je 0 %.

Graf 4.5 *Návštevnosť z okolitých štátov*



ZDROJ: vlastné spracovanie

K stanoveniu určitého záveru k tejto otázke sa respondenti dotazovali, z akej krajiny je najčastejší príchod do penziónu. A z tohto záveru sa usúdilo, že v skúmanom období bol najčastejší príchod zo Slovenska, a to bolo 24 respondentov z celkového počtu dotazovaných, vyplýva to hlavne z toho, že v tej dobe bolo hlavne preto veľa Slovákov v penzióne, lebo bol to čas na lyžovanie a časom jarých prázdnin. Druhú priečku obsadili Česi, s počtom 19 respondentov. Ako už bolo spomínané Orava je miestom lyžiarskych stredísk, tak tu využili spotrebitelia svoju zimnú dovolenku. Na poslednom mieste sa umiestnili Poliaci so 7 respondentmi, ďalší zákazníci z iných krajín sa v skúmanom období v Penzióne Doma nenachádzali.

Po rozhovore s majiteľom penziónu kde vyvodil úplný inakší záver z predchádzajúcich rokoch, toto ubytovanie bolo z väčšej časti obsadené poľskými návštevníkmi, ale po príchode EURA na Slovensko v roku 2009, počet poľským klientov klesol o 70 %. Pretože kurz EURA oproti poľskému zlotému je vysoký a poľského turistu by dovolenka na Slovensku vyšla tri krát drahšie ako v Poľsku.

Otázka č.6 – Aký máte dojem z interiéru izby?

Zákazníci mali alternatívu vybrať z piatich odpovedí:

úplne spokojný – 43 respondentov, to je 86 %,

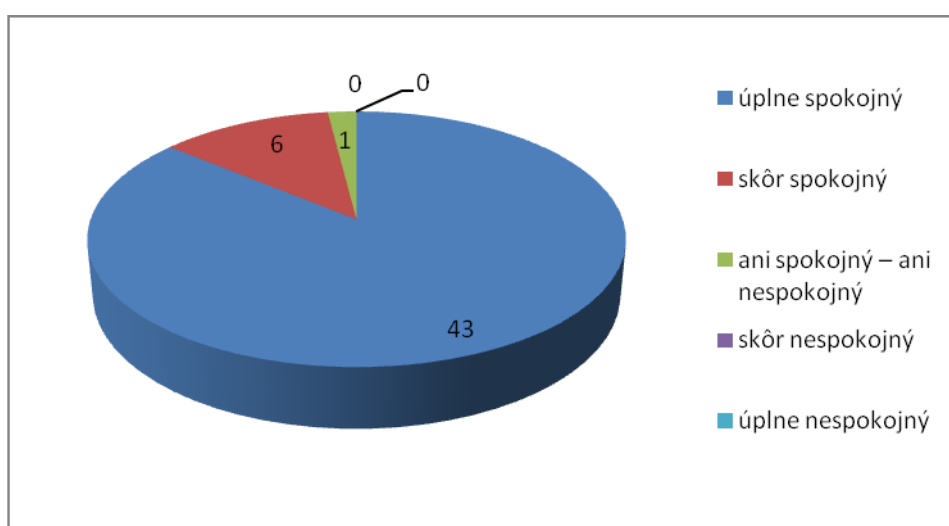
skôr spokojný – 6 respondentov, to je 12 %,

ani spokojný – ani nespokojný – 1 respondent, to je 2 %,

skôr nespokojný – 0 respondentov, to je 0 %,

úplne nespokojný – 0 respondentov, to je 0 %.

Graf 4.6 *Spokojnosť interiéru izby*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Na otázku ako sú zákazníci spokojný z interiéru izby odpovede vyšli pozitívne. Z celkového počtu dotazovaných odpovedalo 43 respondentov, že sú úplne spokojný, 6 respondentov odpovedalo, že sú skôr spokojný a jeden zákazník Penziónu Doma odpovedal, ako ani spokojný, ani nespokojný. Tento klient odpovedal práve preto takto, lebo mu chýbalo internetové pripojenie. So žiadnymi negatívnymi odpoveďami ohľadom interiéru izby nebolo zmienené.

Z tohto vyplýva záver, že klienti sú spokojný s interiérom izby, lebo splňuje ich požiadavky a potreby, pretože každá izba na vlastné sociálne zariadenie, TV, rádio. Nadštandard izieb by vylepšilo internetové pripojenie.

Otázka č.7 – Čistota izby, kúpeľňa, WC

Zákazníci mohli vybrať svoju odpoveď z piatich možných odpovedí:

úplne spokojný – 45 respondentov, to je 90 %,

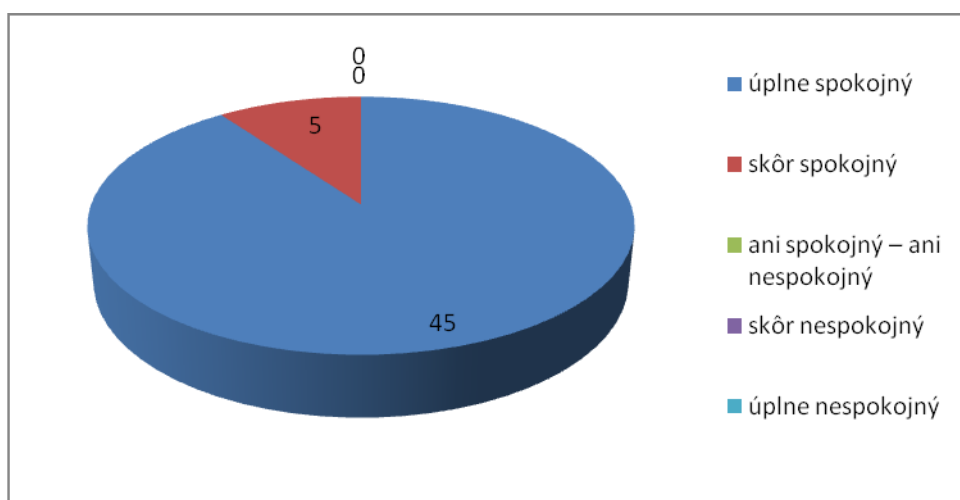
skôr spokojný – 5 respondentov, to je 10 %,

ani spokojný – ani nespokojný – 0 respondent, to je 0 %,

skôr nespokojný – 0 respondentov, to je 0 %,

úplne nespokojný – 0 respondentov, to je 0 %.

Graf 4.7 *Spokojnosť s čistotou pokoja, kúpeľne, WC*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Výsledky týkajúce sa spokojnosti s čistotou zariadenia či už pokoja, kúpeľne a toalety, z ponúkaných služieb v penzióne vyšli kladné odpovede dotazujúcich. Z 50 respondentov odpovedalo 45 dotazovaných úplnú spokojnosť s čistotou zariadenia. 5 opýtaných odpovedalo, že sú skôr spokojný.

Žiadny negatívny ohlas spojeným s čistotou zariadenie nebol v tomto rodinnom penzióne.

Otázka č.8 – Ako ste spokojný s cenami za poskytnuté služby?

Spotrebitelia mali alternatívu zvoliť zo piatich možných odpovedí:

úplne spokojný – 42 respondentov, to je 84 %,

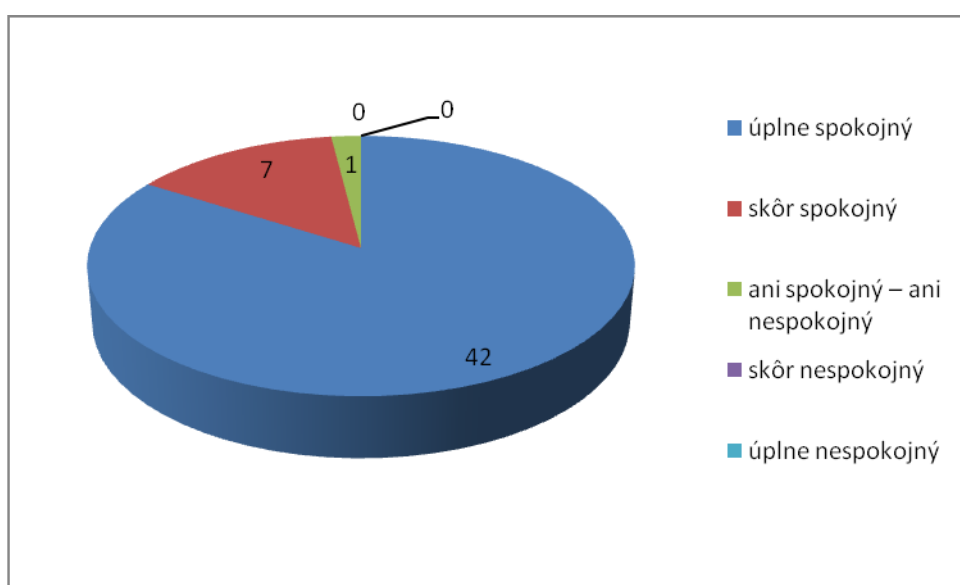
skôr spokojný – 7 respondentov, to je 14 %,

ani spokojný – ani nespokojný – 1 respondent, to je 2 %,

skôr nespokojný – 0 respondentov, to je 0 %,

úplne nespokojný – 0 respondentov, to je 0 %.

Graf 4.8 *Spokojnosť, či cena odpovedá kvalite*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Z výsledkov získaných z dotazníku vyplýva, že 42 spotrebiteľov z celkového množstva respondentov skôr považuje cenu odpovedajúcu kvalite, tzn. že by boli ochotní zaplatiť aj vyššiu cenu za požadovanú kvalitu. Ďalej 7 dotazovaných odpovedalo, že sú s cenou celkom spokojný, ale ešte by mohol penzión ponúkať nejaké služby na viac. Jeden respondent v dotazníku uviedol, že je ani spokojný, ani nespokojný, čiže k jeho úplnej spokojnosti by bolo potreba doplniť jeho požiadavky, a tak by s cenou za ubytovanie bol spokojný.

Ceny ubytovania sa v pohybujú sezónne, čiže v letom období je cena 8 EURO na osobu a v zimnom období je cena 10 EURO na osobu. V zimnom období sú preto ceny drahšie, lebo sa musí viac investovať na tepelné kúrenie.

Otázka č.9 – Celkový dojem, ktorý máte z Penziónu Doma.

Zákazníci mali alternatívu vybrať z piatich odpovedí:

výborný – 41 zákazníkov, to je 82 %,

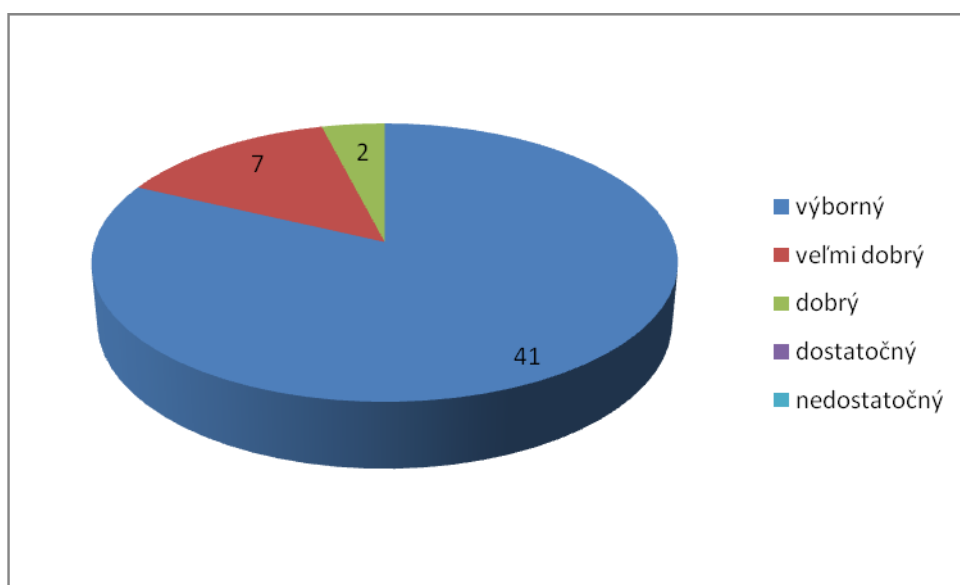
veľmi dobrý – 7 zákazníci, to je 14 %,

dobrý – 2 zákazníci, to je 4 %,

dostatočný – 0 zákazníkov, to je 0 %,

nedostatočný – 0 zákazníkov, to je 0 %.

Graf 4.9 Celkový dojem z Penziónu Doma



ZDROJ: vlastné spracovanie

Celkový dojem z vzhľadu Penziónu Doma považujú zákazníci za kladný. Opäť pozitívne pôsobí fakt, že ani jeden z dotazovaných respondentov neohodnotil celkový dojem dostatočne, či nedostatočne. Respondenti najčastejšie ocenili vzhľad a celkový dojem za výborný a to 41 respondentov, 7 respondentov za veľmi dobrý, a 2 zákazníci mali dobrý celkový dojem. Z výsledkov výskumu vyplýva, že spokojnosť celkového dojmu z ubytovania v penzióne je maximálne naplnená. Vzhľad penziónu je štandardizovaný, neustále sa meniaci, rozvíja, prispôsobuje sa novým a moderným trendom na trhu. Majitelia Penziónu Doma sa snažia vyjsť zákazníkovi v ústrety svojim zákazníkom, aby splnili ich požiadavky.

Otázka č.10 – Využili ste služby Penziónu Doma prvýkrát?

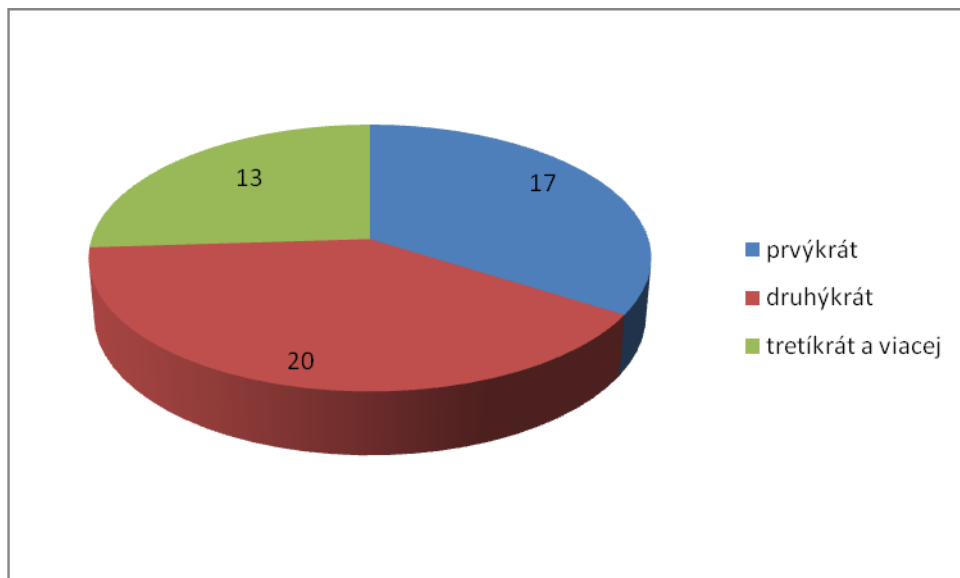
Zákazníci mohli vybrať svoju odpoveď z troch možných odpovedí:

prvýkrát - 17 respondentov, to je 34 %,

druhýkrát - 20 respondentov, to je 40 %,

tretíkrát a viacej - 13 respondentov, to je 26 %.

Graf 4.10 *Návštevnosť Penziónu Doma*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Na otázku koľkokrát využili spotrebitelia služby penziónu, sa vyjadrilo 17 respondentov, že navštívili toto ubytovanie prvý krát, 20 zákazníkov odpovedalo druhy krát. Poslednú časť tvorili respondenti ktorý navštívili priestory penziónu už tretí alebo viacej krát a v tejto skupine sa respondentov nachádzalo 13. Z výskumu vyplýva, že zákazníci sa radi vracajú do penziónu a sú spokojný s tým aké služby sú im poskytnuté zo strany Penziónu Doma. Pre vedenie penziónu je to veľmi pozitívnym a motivujúcim znamením, že zákazníci opätovne využívajú možnosť ďalšej návštevy tohto penziónu, či ich kladné odporúčenie svojim priateľom a známym.

Po rozhovore s majiteľom penziónu vyplynuli závery, že do Penziónu Doma sa vracajú stály zákazníci, a títo klienti dávajú svoje odporúčenia svojim známym.

Otázka č.11 – Vybrali by ste si Penzión Doma, alebo odporučili známym pri ďalšej návšteve Oravy?

Zákazníci mali alternatívu vybrať zo troch odpovedí:

áno a prečo? 50 respondentov, to je 100 %,

nie a prečo? 0 respondentov, to je 0 %.

Na otázku či by si zákazník vybral aj pri nasledujúcej návšteve práve ubytovanie v Penzióne Doma sa všetci respondenti zhodli na rovnakej odpovedi „áno“ a samozrejme by odporučili služby tohto penziónu aj svojim priateľom a známym.

Prečo sa všetci klienti stotožnili na rovnakej odpovedi, z toho plynú takéto závery, ktoré odpovedali dotazovaný: výborná poloha penziónu, blízko reštaurácia, obchod s potravinami, termálne kúpaliská, zimné športy ako je lyžovanie, alebo letné športy ako je turistika, cykloturistika, zber húb a lesných plodov, lov rýb, moderné vybavenie penziónu, parkovisko priamo v areály penziónu, čistota zariadenia, v lete využívať ohnisko, detské ihrisko, šmykľavka a hojdačka, úschovňa lyží, spoločenská miestnosť s krbom, požičovňa bicyklov, profesionálny prístup majiteľa penziónu, vyjsť v ústrety zákazníkovi, rodinné prostredie.

Otázka č.12 – Mali ste ubytovanie rezervované už pred príchodom na Oravu?

Zákazníci mali alternatívu vybrať z piatich odpovedí:

áno: 35 respondentov, to je 70 %,

nie: 15 respondentov, to je 30 %.

Ako sa dá usúdiť 70 % opýtaných si ubytovanie rezervovalo vopred a to prostredníctvom telefónu alebo emailovej adresy a 30 % respondentov našlo ubytovanie náhodne či už pohybom po regióne, alebo prostredníctvom reklamného pútača.

Otázka č.13 - Akým dopravným prostriedkom ste pricestovali na Oravu?

Spotrebitelia mali alternatívu zvoliť zo štyroch možných odpovedí:

automobil – odpovedalo 50 respondentov, to je 100 %,

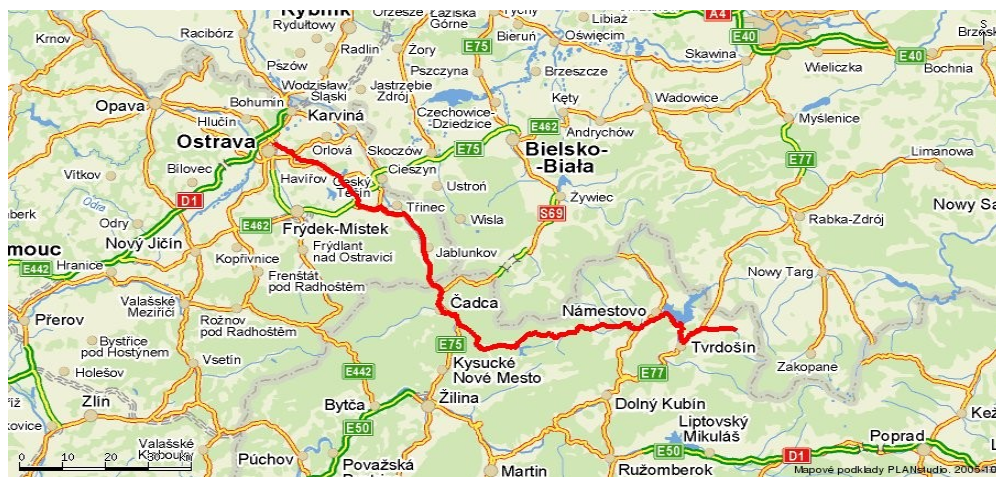
autobus - 0 zákazníkov, to je 0 %,

vlak - 0 zákazníkov, to je 0 %,

motocykel, bicykel - 0 zákazníkov, to je 0 %.

Záver je vyvodený, že každý klient Penziónu Doma na svoju dopravu využívajú automobil. V tejto oblasti mať so sebou automobil, je veľká výhoda, lebo miestne autobusové spoje nie sú pre turistu dosť dobré. Dá sa to usúdiť aj z toho, že na Orave je zlá dopravná infraštruktúra. V tomto regióne existuje a je dostupná regionálna železnica, je na ťahu Trstená – Kraľovany. Autobusová doprava ja na lepšej úrovni oproti železničnej, z Trstenej sú priame spoje na Bratislavu, Žilinu a Prahu. Cestná doprava je dostatočne hustá sieť, až nato, že je nekvalitná nachádzajú sa tu cesty druhej a tretej triedy i miestne komunikácie. Najbližšie diaľnica je v Žiline smer Bratislava, a tá je vzdialená 110 km od Penziónu Doma.

Obrázok 4.1 Mapa Ostrava - Vitanová



ZDROJ: *Www.mapy.atlas.sk* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Mapy Slovensko. Dostupné z WWW: <<http://mapy.atlas.sk/>>.

Monitoring dopravy z Ostravy do Vitanovej:

Autom: 165 km, 3h a 37 min, cena za dopravu 14 EURO,

Autobusové a vlakové spojenie: 220 km, 6h, cena za dopravu 16 EURO.

Z monitoringu dopravy sa dá odvodiť, že autom je to výhodnejšie či z časového hľadiska, ale aj finančného hľadiska.

Otázka č.14 – Aký bol dôvod vašej návštevy?

Zákazníci mali voľbu vybrať z štyroch prípustných odpovedí:

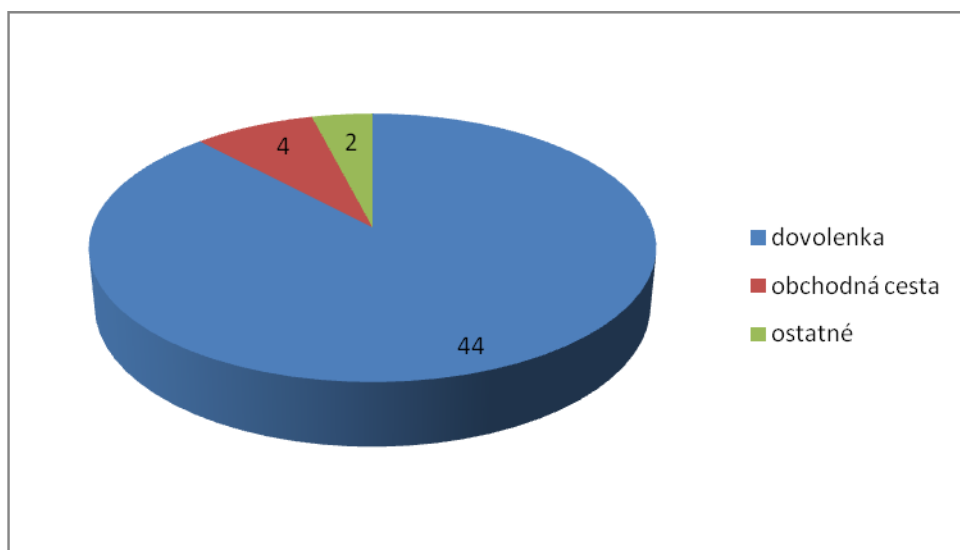
dovolenka: 44 zákazníkov, to je 88 %,

obchodná cesta: 4 zákazníci, to je 8%,

školenie, konferencia: 0 zákazníkov, to je 0 %,

ostatné: 2 zákazníci, to je 4 %.

Graf 4.11 *Dôvod návštevy*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Výsledky týkajúce sa dôvodu návštevy Penziónu Doma, sú jasné každý klient tu ide väčšinou tráviť svoju dovolenku čo uvádzajú aj 44 zákazníci z celkového množstva opýtaných. V regióne Oravy dovolenkujúci načerpajú nové sily potrebné pre každodenný život, od relaxujú sa v termálnych kúpaliskách, pokochajú sa krásnou prírodou Západných Tatier, využijú lyžiarske strediská týmto všetkým sa dá stráviť pobyt na Orave. Druhú časť tvoria 4 zákazníci, ktorý ubytovanie využili pre obchodnú cestu, či už kúpou niečoho potrebného, alebo predajom. Poslednú časť vytvárajú dvaja respondenti, ktorý uvádzajú, že tento penzión využili len na jednu noc, z dôvodu presunu sa do inej republiky.

Otázka č.15 – Čo by ste uvítali za novinky v Penzióne Doma?

Spotrebitelia mali alternatívu zvoliť z piatich možných odpovedí ale mohli vybrať aj viacej odpovedí a sami zvoliť nejaké novinky:

raňajky – 40 zákazníkov, to je 32 %,

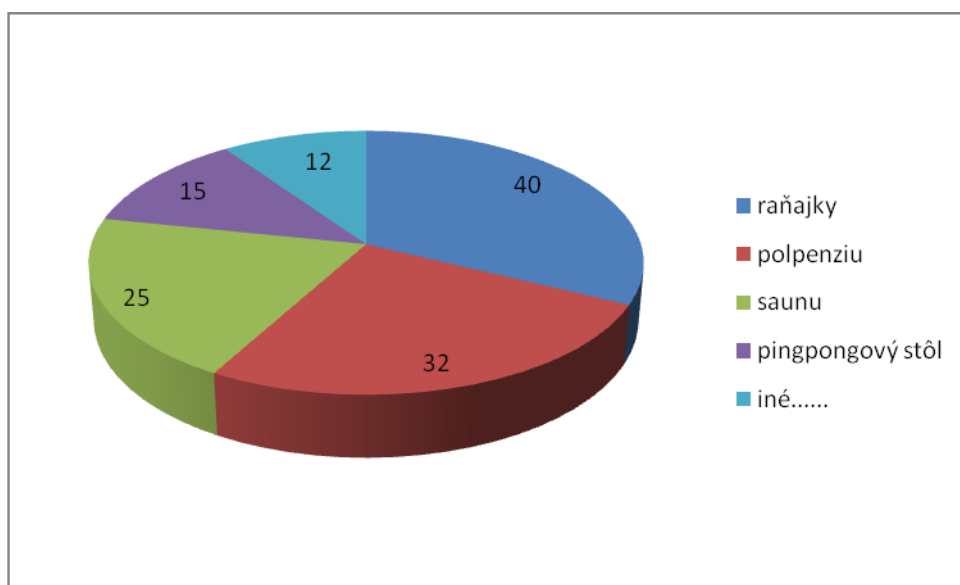
polpenziu – 32 zákazníkov, to je 26 %,

saunu – 25 zákazníkov, to je 20 %,

pingpongový stôl – 15 zákazníkov, to je 12 %,

Iné novinky - 12 zákazníkov, to je 10 %.

Graf 4.12 Novinky v Penzióne Doma



ZDROJ: vlastné spracovanie

Na túto otázku, aké novinky by zákazníci uvítali v Penzióne Doma, odpovedali respondenti tak, 40 a 32 klientov by si za príplatok dokúpili raňajky a polpenziu. 25 zákazníkov by si za príplatok prikúpili rôzne formy relaxácie, ako napr. saunu, masáže, wellness. Ďalšiu časť tvoria spotrebitelia, ktorý by sa vo voľnom čase venovali športu, a k tomu by bol potrebný zakúpiť pingpongový stôl. Za novinky v ubytovaní mali zákazníci sami zvoliť, aké novinky by uvítali, závery boli rôzne: lyžiarku s vysúšaním topánok, viacej televíznych programov, WiFi pripojenie na internet, biliard.

Majiteľ penziónu v budúcom období investuje do bezdrôtového pripojenia na internet, má v pláne kúpiť stolný tenis.

Otázka č.16 – S čím ste boli v Penzióne Doma nespokojní?

Klienti mali možnosť vybrať zo piatich možných odpovedí:

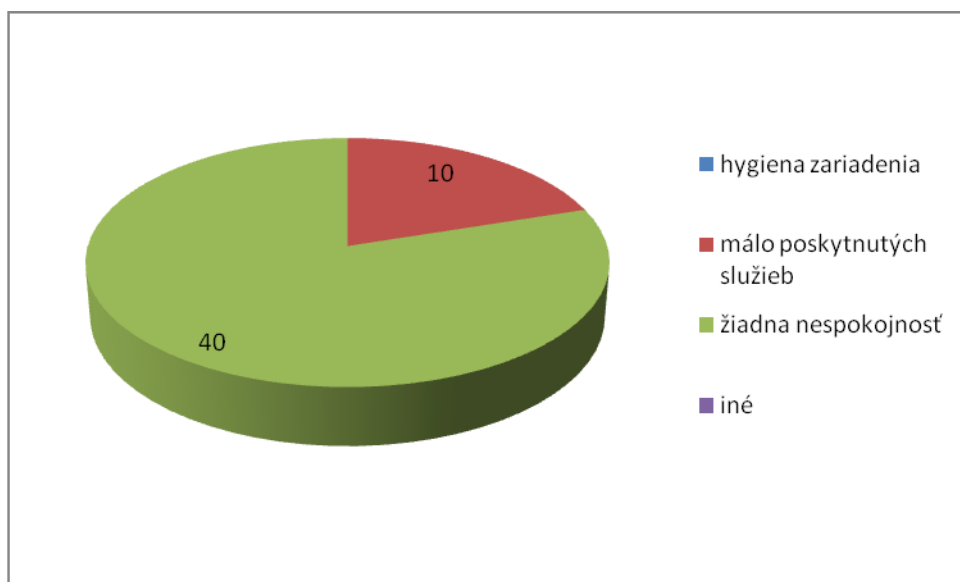
hygiena zariadenia – 0 respondentov, to je 0 %,

málo poskytnutých služieb – 10 respondentov, to je 20 %.

žiadna nespokojnosť – 40 respondentov, to je 80 %,

iné – 0 respondentov, to je 0 %.

Graf 4.13 *Nespokojnosť zákazníkov*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Prieskum odкрýva uspokojivé výsledky týkajúce sa nespokojnosti zákazníkov, zákazníci sú spokojný s čistotou a hygienou zariadenia Penziónu Doma. Desať respondentov si myslí, že v tomto ubytovaní by malo byť viac poskytnutých služieb, či už rôzne druhy relaxácie, ako napr. masáže, sauna, wellness, fitness. S takýmito doplnkovými službami by spokojnosť klienta bola 100 %, ale samozrejme klient toho penziónu by musel počítat s tým, že každá služba na viac by bola finančným príplatkom. Takže klient by mal možnosť vybrať z poskytnutých služieb, ktorá by mu priniesla najviac pôžitku a jeho spokojnosť bude zvýšená.

Záver vyplývajúci z výskumu

Z výskumu spokojnosti zákazníkov vyplývajú návrhy a riešenia, ktoré by bolo možné realizovať v Penzióne Doma, a týmito krokmi by sa tak zvýšila spokojnosť zákazníkov, ale aj zlepšila situácia na konkurenčnom trhu cestovného ruchu.

Medzi hlavné nedostatky ubytovania v tomto penzióne patrí, že poskytuje málo služieb. Tieto služby by mohli byť doplnené vytvorením nohého produktu, a to stravovaním, čiže by si klient mohol vybrať z raňajok alebo polpenzie, a týmto by mal menej starostí s tým kde by išiel na obed alebo večeru. Pre klienta by táto možnosť bola určite výhodná, pretože v obci Vitanová sa nachádzajú len dve reštaurácie, a nákupné stredisko COOP Jednota. Nákupné stredisko je v prevádzke len pracovné dni, a v sobotu od 7:00-12:00, cez nedele a štátne sviatky je stredisko zatvorené. Najbližší supermarket je v Trstenej a to je 11 km. Ďalším novým produktom poskytnutým popri ubytovaní, by boli rôzne formy relaxácie, ktoré by zákazníkovi spríjemnili pobyt. Medzi relaxačné služby, ktoré by boli poskytnuté masáže a sauna. Priestory v ktorých by sa tieto služby realizovali Penzión Doma vlastní, náklady potrebné na túto investíciu, budú rozpracované v návrhoch riešenia.

K úplnej spokojnosti zákazníkov, ktorý by trávili svoju dovolenku na Orave patrí bezdrôtové pripojenie na internet, zákazník by sa prostredníctvom svojho notebooku pripojil na internet. Ak by svoj notebook nemal, mohol by v spoločenskej miestnosti využiť počítač, ktorý slúži všetkým zákazníkom.

Medzi nasledujúce výhody, ktoré by boli poskytnuté zákazníkovi by boli cenové zvýhodnenia, a to formou množstevných zliav, lebo iných zliav. Každý zákazník by určite využil nejaké cenové zvýhodnenia, na svoje by si určite prišli rodiny s deťmi, študenti a zdravotne postihnutí.

Určitý záver z analýzy vyplynul aj z otázky odkiaľ sa dozvedel zákazník o tomto ubytovaní. Z tejto otázky vyplynul záver, že veľa zákazníkov dáva na doporučenia a referencie od svojich známych, na druhej priečke najviac odpovedí bolo spojených s odpoveďou prostredníctvom internetu. Pretože v súčasnej dobe veľa zákazníkov hľadá ubytovanie na internete, je potreba investovať práve do tejto formy reklamnej propagácie, a vytvoriť tu určitú doménu.

4.2 Realizácia Porterovho modelu

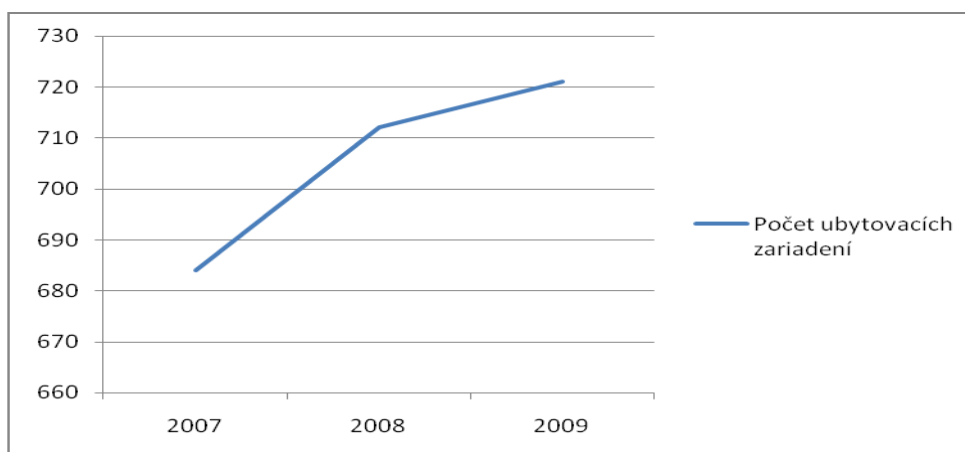
Podniky uspokojujú spotrebiteľov konkrétnymi službami, firmy si navzájom konkurujú a sú takisto závislé na skupine dodávateľov. Model konkurenčného prostredia vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobí v určitom odvetví a na určitom trhu je hlavne určovaná piatimi hlavnými činiteľmi.

Potenciál vstupujúcich firiem

Začiatok podnikania v odvetví ubytovacieho zariadenia je celkom ľahké, preto rozsah ohrozenia vstupu nových konkurentov je vysoká. Je potreba dostatočne vysokého finančného kapitálu či už na nákup či na prenájom objektu, kde bude penzión prevádzkovaný. Tieto finančné prostriedky bude potreba na zariadenie, na reklamu a taktiež zamestnancov. K takémuto druhu podnikania sú potrebné predchádzajúce skúsenosti v obore, tieto skúsenosti sa nedajú finančne vyčíslieť.

Zo štatistického úradu Slovenskej republiky boli zistené kapacity ubytovacích zariadení vo vybraných mestách na Slovensku za rok 2007 s počtom 687 podnikov, za rok 2008 s počtom 712 podnikov a za rok 2009 s počtom 721 podnikov. Z tohto sa dá usúdiť, že kapacita ubytovacích zariadení stúpa.

Graf 4.14 *Počet ubytovacích zariadení*



ZDROJ: Štatistický úrad Slovenskej republiky

Odberatelia

Klientov Penziónu Doma tvoria súkromné osoby, väčšinou je to stredná veková kategória ako je 40 až 60 rokov, a taktiež sú to rodiny s deťmi, dá sa to odvodiť aj z toho, že táto veková skupina má viac voľného času a viac finančných prostriedkov.

Zákazníci pomerne ovplyvňujú aktivity firmy a ziskovosť odvetvia. V odvetví ubytovania, ktoré ponúka veľa ďalších zariadení, je vyjednávací sila zákazníkov daná práve veľkou konkurenciou v tejto oblasti. Pri voľbe ubytovania hrá veľkú rolu kvalita, umiestnenie, dostupnosť, turistická oblasť atď. Klient môže prestúpiť ku konkurencii z dôvodu vysokej či neprístupnej ceny za ubytovanie, keď klient vyžaduje väčší komfort, luxus alebo viac ponúknutých služieb v penzióne. Tu je vyjednávací sila spotrebiteľa celkom vysoká, a môže sa rozhodnúť čo bude zákazníkovi najviac vyhovovať.

Dodávatelia

Medzi ďalší činiteľ je zaradovaná vyjednávací sila dodávateľov. Penzión Doma sa dopredu zásobuje v malom množstve. Vybavenie potrebné k činnosti chodu je odoberané od súkromníka. Penzión má stáleho dodávateľa posteľného oblečenia. Ostatné produkty, ktoré sú potrebné pre penzión sú zaisťované z rôznych veľkoskladov, maloobchodov a predajní. Dodávateľom vody je Oravská vodárenská spoločnosť a.s., dodávateľom energetiky je Slovenská elektrárňa a.s. a dodávateľom zemného plynu je Slovenský plynárenský priemysel a.s..

Substitúty a komplementy

Nahrádzanie ubytovania v penzióne je veľmi ľahké. V oblasti ubytovacích služieb môžeme voľiť ubytovanie v hoteloch, hosteloch, motelloch, alebo vybrať súkromné ubytovanie v chatkách, chalupe či bungalove. Ak sa využije pekné počasie môže sa postaviť aj stan. V tomto odvetví sa znižuje atraktivita daného odvetvia. Príčinou je ľahké nahrádzanie služieb v ubytovacom odvetví.

Penzión Doma je výnimočný tým, že svojim zákazníkom ponúka komfort, či už vo vybavení penziónu vhodný aj pre starších či mladších klientov s rodinami, alebo okolí, ale aj v akej rekreačnej oblasti sa nachádza.

Dostupnosť ubytovania je dobrá, k penziónu vedie cesta III. triedy. Dopraviť sa tu dá hlavne automobilom, autobusom, motocyklom a bicyklom. Výdavky na substitúty sú pre každý iné. Ceny za služby v Penzióne Doma sú zrovnateľné s konkurenciou, nato by mal docieľiť úspechu aj zisku.

Obrázok 4.2 *Monitoring ubytovacích zariadení v obci Vitanová*



ZDROJ: vlastné spracovanie

Legenda:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1 – Penzión Relax | 9 – Penzión Ľudmila |
| 2 – Penzión Doma | 10 – Penzión Campino |
| 3 – Penzión Maja | 11 – Ubytovanie v súkromí MAX |
| 4 – Penzión Anežka | 12 – Penzión Ondřík |
| 5 – Ubytovanie v súkromí Ďobeková | 13 – Penzión Stela |
| 6 – Penzión Erika | 14 – Hotel Orava |
| 7 – Penzión Nina | 15 – Penzión Borky |
| 8 – Ubytovanie v súkromí Zembiak | 16 – Penzión Čakloš |

Konkurenti v odvetví

Konkurencia v odvetví cestovného ruchu bude zameraná na konkurenciu miesta – najbližšie susediace ubytovacie zariadenia.

Konkurencia miesta

Hlbšou analýzou bolo skúmané, či sa na vymedzenom území nachádza konkurencia k ubytovacom zariadení Penziónu Doma. Pre analýzu bola zvolená oblasť okolo okresu Tvrdošín v okruhu 20 km. Konkurenčné prostredie je definované podľa poskytnutých služieb, ktorými sú ubytovanie, stravovanie a športové aktivity.

Tabuľka 4.2 Konkurencia miesta

Zariadenie	Kategória	Obec	Popis	Kapacita osôb	Cena v EURO/no c/ osoba	Vzdialenosť
<u>Doma</u>	Penzión	Vitanová	Penzión so 17 izbami s vlastným sociálnym zariadením TV a rádio, detské ihrisko, gril.	40	8–10 EURO	0 km
<u>Relax</u>	Penzión ***	Vitanová	Penzión je hotelového typu s izbami, ktoré sú štandardne vybavené TV, trezorom a WiFi.	60	20-25 EURO	50 m
<u>Campino</u>	Penzión	Vitanová	Penzión s 10 izbami s vlastným sociálnym zariadením, WiFi. Na prízemí je k dispozícii jedáleň, bar, TV, rádio.	35	9–11 EURO	2 km
<u>Zuberec</u>	Penzión	Zuberec	Penzión je vybavený 6 apartmáno-vými izbami, kde každá má predchodbu, s kuchynkou a príslušenstvom. Služby zdarma wifi, biliard, stolný futbal a tenis, detské ihrisko.	22	9–10 EURO	13 km

ZDROJ: vlastné spracovanie

Záver plynúci z analýzy konkurencie miesta

Ubytovanie ponúkané v oblasti Hornej Oravy väčšinou nie je spojené so službami ako je stravovanie. Z týchto štyroch ubytovacích zariadení, z ktorých je konkurencia miesta vytvorená, sa stravovanie dá zabezpečiť len v Penzióne Relax, pretože sa tam nachádza aj reštaurácia. Penzión Doma má výhodu v tom, že zákazníci môžu využívať stravovanie v Penzióne Relax, pretože sa reštaurácia nachádza len 50 metrov. Od majiteľa Penziónu Doma majú hostia odporúčenie na túto reštauráciu.

Za konkurenčnú výhodu považuje majiteľ penziónu moderné zariadenie penziónu, každá izba s vlastným sociálnym zabezpečením, TV a rádiom. Spoločenskú miestnosť, kde je krb a zariadená kuchynka. Za nevýhodu tohto penziónu sa dá usúdiť v porovnaní s ostatnými penziónmi tento penzión nemá WiFi pripojenie, toho internetové pripojenie sa v budúcnosti chystá.

Pri zrovnaní cien sa Penzión Doma nachádza na spodnej priečke, ostatné penzióny sú vybavené viacerými službami, preto sú ceny aj drahšie. Cena ubytovania v zime sa pohybuje na 10 eurách, a cena v lete sa pohybuje na 8 eurách. V porovnaní cien má Penzión Doma najnižšiu cenu v lete, po ňom sa nachádza Campino a Zuberec. V ubytovaní cez zimu sú na rovnakej cene Doma aj Zuberec a to je 10 eur, Campino ponúka ubytovanie za 11 eur. V zimnom aj v letnom období má najdrahšie ubytovanie Penzión Relax, dá sa to aj usúdiť z toho, lebo tento penzión je hotelového typu, v cene sú zahrnuté aj raňajky.

Penzión Doma konkuruje svojou strategickou polohou, atraktívnym vzhľadom, prispôsobený aj rodinám s deťmi, preto by mal viacej vložiť do príležitostí ktoré mu takého činitele ponúkajú.

4.3 Realizácia SWOT analýzy

Pomocou SWOT analýzy sa identifikujú silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby spojené s prevádzkou penziónu. Podstatou tejto metódy je klasifikovať a ohodnocovať jednotlivé činitele rozdelené do 4 uvedených skupín.

Aby bolo v penzióne dosiahnutého úspechu, musí maximalizovať svoje prednosti a príležitosti, a opačne minimalizovať nedostatky a hrozby.

Stupnica pre klasifikáciu faktorov:

- 1 – výborné,
- 2 – veľmi dobré,
- 3 – dobré,
- 4 – menej dobré.

Silné stránky

Medzi silné stránky penziónu patrí jeho umiestnenie. Nachádza sa v turistickej oblasti, neďaleko termálneho Aquaparku Meander Oravice a Skiparku Vitanová. V prijateľnej vzdialenosti sa nachádzajú kultúrne pamiatky ako je Oravský hrad, Skanzem Zuberec a turistické poľské mestečko Zakopané. Ďalšou silnou stránkou penziónu je moderné ubytovanie v izbách so sociálnym zariadením. Areál penziónu tvorí parkovisko, altánok s grilom a detské ihrisko. Prijateľná cenová ponuka za ubytovacie služby v Penzióne Doma. Významnou silnou stránkou penziónu je celoročné využitie penziónu, či už v letnom období na turistiku, a v zimnom období na lyžovanie. Celoročný pobyt si môže turista spríjemniť v termálnych kúpaliskách.

Slabé stránky

Najzákladnejšou slabou stránkou je nedostatočná propagácia penziónu, opierajúca sa len o internetové stránky. Dôležitou slabinou podniku je málo poskytnutých služieb v penzióne, táto slabina by sa dala vyplniť relaxačnými službami ako sú masáže a sauna.

Za ďalší slabý faktor spojeným s penziónom patrí, že penzión neponúka k ubytovaniu možnosť stravovania či už prikúpenie si polpenzie alebo raňajok.

Príležitosti

Pokiaľ by sa penzión zameral na svoju propagáciu v rôznych cestovných kanceláriách, slevomatoch a informačných turistických strediskách, týmto by mohol osloviť viacej potenciálnych zákazníkov. Ponúknuť nový produkt v podobe relaxačných programov ako je sauna alebo masáže. Investovať do Wi-fi pripojenia na internet, pretože v súčasnej dobe je to dôležité. S týmito príležitosťami by stav penziónu vstúpil na novú tržnú pozíciu. Vytvorenie špeciálnych balíčkov, tvorených pre zákazníkov Penziónu Doma s rôznymi zľavami od poskytovateľov služieb či už v skiparkoch alebo auqaparku.

Hrozby

Najväčšou hrozbou pre podniky vo všetkých odvetviach je konkurencia. Vstup každého nového konkurenta na trh je hrozbou pre Penzión Doma. Penzión si však zo pôsobenie svojej existencie už získal svojich stálych klientov, ktorí sa tu radi vracajú. Ďalšia hrozba môže byť taká ak zákazník uprednostní cenu pred kvalitou ponúkanej služby a postačí im ubytovanie v stanoch alebo v kempoch. Taktiež medzi hrozbu by mohlo byť zvýšenie sadzby dane z pridanej hodnoty.

Tabuľka 4.1 *SWOT analýza*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- výborná poloha- moderné ubytovanie- parkovanie pre zákazníkov v areály- detské ihrisko- cenová ponuka- celoročné využitie penziónu	<ul style="list-style-type: none">- nedostatočná reklama- chýbajú doplnkové služby (sauny, masáže)- chýba stravovacie služby (raňajky, polpenzia)
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- zväčšiť propagáciu- nový produkt (rekreačné služby, Wi-fi pripojenie)- špeciálne balíčky so zľavami	<ul style="list-style-type: none">- vstup nových konkurentov- zmena zákazníckych postupov- zvýšenie sadzby dane z pridanej hodnoty

ZDROJ: vlastné spracovanie

Tabuľka 4.2 Veľkosť významu ukazovateľov SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	HODNOTENIE
Výborná poloha	1
Moderné ubytovanie	2
Parkovanie pre zákazníkov v areály	1
Detské ihrisko	1
Cenová ponuka	1
Celoročné využitie penziónu	1
SÚČET	7

SLABÉ STRÁNKY	HODNOTENIE
Nedostatočná reklama	4
Chýbajú doplnkové služby (sauny, masáže)	2
Chýbajú stravovacie služby (raňajky, polpenzia)	2
Konkurencia	3
SÚČET	13

VNÚTORNÉ PRÍLEŽITOSTI	HODNOTENIE
Zväčšiť propagáciu	2
Nový produkt (rekreačné služby, Wi-fi pripojenie)	1
Špeciálne balíčky so zľavami	2
Ponúkať raňajky a polpenziu	2
SÚČET	7

VNÚTORNÉ HROZBY	HODNOTENIE
Vstup nových konkurentov	2
Zmena zákazníckych postupov	3
Zvýšenie sadzby dane z pridanej hodnoty	3
Zvýšenie predaja substitútov	2
SÚČET	10

ZDROJ: vlastné spracovanie

Záver plynúci z SWOT analýzy

Spracujú sa hodnotenia faktorov, zistí sa váha významnosti pre Penzión Doma. Čím je hodnotenie nižšie, tým je faktor významnejší pre budúci rozvoj podniku. Najväčší a najvýznamnejší vplyv majú pre podnik silné stránky penziónu, na tej istej úrovni sa nachádzajú príležitosti, ktoré na trhu pôsobia. Najrizikovejší a nebezpečný vplyv pre penzión majú silné stránky a ohrozenie, pretože hodnotenie je vysoké.

Z SWOT analýzy plynú výsledky, že penzión k svojmu rozvoju, by mal viac využívať a zameriavať sa na svoje silné stránky a príležitosti, ktoré sú mu prostredníctvom trhu poskytované. Hlavne by mal rozšíriť stávajúcu ponuku svojich služieb produktov, týmto by sa zlepšila jeho súčasná situácia na trhu. Nemal by taktiež zabudnúť na hrozby, ktoré pôsobia na chod podniku. Vstup nohého konkurenta, zmena zákazníckych postupov alebo zvýšenie predaja substitútov, by mohlo ovplyvniť pôsobenie a samotnú existenciu podniku na trhu cestovného ruchu.

4.4 Zhrnutie praktickej časti

Prvá časť praktickej analýzy, bola prevedená prostredníctvom dotazníkov, s ktorými sa skúmala spokojnosť zákazníkov s ponúknutými službami v ubytovacom zariadení. Z tejto analýzy vyplynuli závery, že zákazníci by radi privítali nové služby, ako napr. stravovanie, relaxačné a masážne služby. Praktická časť bola ďalej aplikovaná na Porterov model, tento model určil konkurenčné tlaky a rivalitu na trhu. Táto rivalita, ktorá je na trhu sa odvodila od základných síl ako je konkurencia, dodávatelia, zákazníci a substitúty.

Záver praktickej časti tvorí SWOT analýza, ktorou sú skúmané silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Penzión by mal hlavne prehlbovať svoje silné stránky a príležitosti, a tlmieť by mal slabé stránky a hrozby.

Prostredníctvom týchto analýz je možné navrhnúť penziónu nové stratégie a vízie, ktoré by mu priniesli prospech, či už v konkurenčnom prostredí alebo v aj po finančnej stránke úspešnosti.

5 NÁVRHY RIEŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

Posledná kapitola bude zameraná na služby, ktoré by nepomohli v budúcnosti penziónu či už rozšírenie alebo vybudovanie nových služieb, cenových zvýhodnení, alebo marketingovej propagácie spojenou s ubytovacím zariadením.

5.1 Nový produkt

Penzión Doma by sa mal zamerať na širšiu skupinu zákazníkov, aby neuspokojoval potreby len strednej vekovej kategórie ale aj mladšej skupine a hlavne na rodiny s deťmi. Aby sa tak stalo musí penzión uvítať nové zmeny pre svoje pôsobenie. Zmeny, ktoré by upútali viacej nových klientov by boli realizáciou nového produktu do vybavenia ubytovacieho zariadenia.

Stravovanie

Z marketingového výskumu vyplynuli závery, žeby klienti v Penzióne Doma uvítali za príplatok stravovanie raňajky alebo polpenziu. Týmto spôsobom by klientom ubudla starosť o zaistenie stravy počas svojej dovolenky. V tomto penzióne takáto služba ešte neexistuje, a určite by sa touto službou posunul vo veľkom konkurenčnom boji vpred. Túto službu by určite uvítali aj rodiny s deťmi viac.

Na takéto poskytnuté služby, by bolo potreba zariadiť kuchyňu k poskytovaniu stravovania. A tá by musela obsahovať: nerezové boxy, elektrické spotrebiče a doplnky potrebné pre chod v reštaurácií. Keďže by musel majiteľ penziónu investovať do takéhoto zariadenia, uvádza nasledovná tabuľka.

Tabuľka 5.1 Odhad cien za zariadenie kuchyne

Zariadenie – KUCHYŇA	CENA
Nerezové boxy	1300 €
Elektrické spotrebiče	1500 €
Doplnky	700 €
CELKOVÁ SUMA	3500 € (105000,- Sk)

ZDROJ: vlastné spracovanie

K zaisteniu stravovacích služieb, by musel majiteľ penziónu zamestnať dvoch nových zamestnancov kuchára a čašníka. Cena za raňajky by bola 3 €, a za polpenziu by bola 10 €.

Penzión vlastní dve jedálne, kde by sa stravovanie vydávalo, takže nemusí investovať do nových priestorov. Deň pred večerou by si mal možnosť zákazník vybrať z troch ponúkaných jedál, aby vedel personál kuchyne, s koľkými jedlami majú počítať.

Bezdrôtové pripojenie na internet

Ďalší návrh, ktorý by bol potrebný pre nadobudnutie úplnej spokojnosti zákazníkov je bezdrôtové pripojenie na internet. Zákazník by sa prostredníctvom svojho notebooku pripojil na internet, alebo ak by svoj notebook nemal, mohol by v spoločenskej miestnosti využiť počítač, ktorý by slúžil všetkým zákazníkom.

Táto služba je v dnešnej dobe potrebná, pretože to patrí k celkovému komfortu v ubytovaní, a tak tiež ovplyvní aj mladšiu vekovú kategóriu.

Koľko by musel majiteľ penziónu investovať do takéhoto zariadenie, uvádza nasledovná tabuľka.

Tabuľka 5.2 Náklady na internet

Náklady na internet	CENA
Aktivačný poplatok	25 €
Nový počítač	700 €
Ročný poplatok	120 €
CELKOVÁ SUMA	845 € (25350 Sk,-)

ZDROJ: vlastné spracovanie

Relaxačné a masážne služby

Za nové a doplnkové služby poskytnuté v Penzióne Doma, by boli relaxačné a masážne služby. Ak by zákazník využil túto novú službu musel by si za tento komfort priplatiť určitú finančnú čiastku. V Penzióne Doma sú priestory na realizáciu takýchto služieb.

Miestnosť určenú pre relaxačné a masážne služby:

Majiteľ penziónu v súčasnej dobe je vo finálnej podobe prístavby osobitnej časti penziónu. Tu má v pláne vybudovať tri miestnosti, v jednej miestnosti chce umiestniť stolný tenis, stolný futbal, šípky a terče čiže miestnosť pre voľný čas. Ďalšie dve miestnosti nemá ešte navrhnuté. Tak návrhom pre tieto miestnosti by bolo vybudovanie priestorov pre masáže a saunu. Medzi ktorými by bolo umiestnené sociálne zariadenie.

Miestnosť určená pre saunu by obsahovala: zariadenie (drevený obklad), saunovú pec a saunové kamene. Cena sa túto službu by stála 2 € za hodinu relaxácie, a prevádzková doba by bola neobmedzená. Kapacita v saune by bola pre 4 osoby. Dá sa usúdiť, že táto služba relaxácie by bola viacej využívaná v zimnom období a to 70 % oproti letnom období, kde by sa táto služba využívala z 30 % využívania. Sauna by mohli využívať aj iní zákazníci, nie len klienti z penziónu, ale samozrejme by mali prednosť zákazníci z Penziónu Doma. Pre verejnosť by táto služba stála 3 € za hodinu relaxácie.

Miestnosť určená pre masáže by obsahovala: masážne lehátko, prístroje a gély. Cena masáže by sa pohybovala od 5 € až po 15 €, podľa toho akú by si zákazník sám zvolil. K prevádzke takejto činnosti, by musel majiteľ penziónu zamestnať pracovníka, odporúčenie by bolo zamestnať študenta - brigádnika, ktorý vlastný masážny kurz. Táto činnosť by bola prevádzkovaná cez víkendy a letnú sezónu, pretože tento penzión je využívaný väčšinou cez víkendy a sezónu. Sauna by mohli využívať aj iní zákazníci, nie len klienti z penziónu, ale prednosť by mali zákazníci z Penziónu Doma.

Koľko by musel majiteľ penziónu investovať do takéhoto zariadenie, uvádza nasledovná tabuľka.

Tabuľka 5.3 Odhad cien za zariadenie relaxačných miestností

Miestnosť - SAUNA	CENA
<i>Zariadenie pre saunu</i>	1200 €
<i>Saunová pec</i>	410 €
<i>Saunové kamene 30 kg</i>	40 €
CELKOM	1650 € (49500,- Sk)
Miestnosť – MASÁŽE	CENA
<i>Masážne lehátko</i>	180 €
<i>Masážne prístroje</i>	50 €
<i>Masážne gély</i>	50 €
CELKOM	280 € (8400,- Sk)
Miestnosť – SOCIÁLNA	CENA
<i>Sprchovací kút</i>	400 €
<i>Umývadlo</i>	30 €
<i>Záchod</i>	100 €
<i>Dlažba</i>	70 €
CELKOM	600 € (18000,- Sk)
CELKOVÁ SUMA	2530 € (75900,- Sk)

ZDROJ: vlastné spracovanie

5.2 Cenové zvýhodnenia

Návrhom pre zlepšenie cenovej situácie, ktorá pôsobí na trhu v cestovnom ruchu je zadávanie konečnej ceny, zahrňovaná všetkými poplatkami spojenými s ubytovaním. Pre klienta penziónu by to pôsobilo prehľadnejšie a viditeľnejšie ak by ihneď videl konečnú čiastku za ubytovanie spojenú aj so zľavami, ktoré by mu penzión poskytol.

Po konzultácií s majiteľom penziónu, by bolo možné zaviesť cenové zvýhodnenia, tzv. množstevné zľavy pre ubytovanie v Penzióne Doma. Ak klient využije penzión dlhšie ako 4 noci, bude mu poskytnutá 10 % zľava, alebo ak penzión využije dlhšie ako šesť nocí ponúknuť mu ďalšiu noc zadarmo.

Z výsledkov výskumu ďalej vyplynula návštevnosť penziónu je väčšinou spojená so stálymi zákazníkmi. Pre podporu opätovnej návštevy klientom penziónu ponúknuť zľavu na ďalšie ubytovanie. Ako návrh by bolo pri ďalšej a následnej návšteve penziónu dostane 5 % z celkovej ceny pobytu.

Tak tiež sa dá usúdiť z výsledkov analýzy penzión väčšinou navštevuje stredná veková kategória, penzión môže osloviť aj mladšiu vekovú skupinu a to tak, že študentom, poskytne zľavu 10 % z celkovej ceny pohybu po preukázaní študentského dokladu. Táto 10 % zľava by bola poskytnutá aj zdravotne postihnutým ľuďom.

Tabuľka 5.4 Návrhy na cenové zvýhodnenie

Návrh na zľavy	Zľava v %
4 – viacej nocí	10 %
6 – viacej nocí	1 noc zdarma
Opätovná návšteva	5 %
Študenti, ZTP	10 %

ZDROJ: vlastné spracovanie

5.3 Reklamná propagácia

Novinová reklama

V súčasnej dobe si záujemcovia o dovolenku v hotely alebo v penzióne vyberajú prostredníctvom katalógov v niektorých cestovných kanceláriách či cestovných agentúr, pre Penzión Doma bola navrhnutá propagácia prostredníctvom reklamy v katalógoch cestovných kancelárií a agentúr ponúkaných ubytovanie v penziónoch v Slovenskej republike.

Internet

Internet je jedným z najdôležitejších zdrojov získavania informácií v súčasnej dobe a je potrebnou súčasťou všetkých druhov podnikania, pomocou webových stránok, emailovej adresy alebo reklamy na internete sa spájajú všetky druhy podnikania, alebo komunikácie. Internet pomáha obchodníkom mnohými spôsobmi, ako je zber dát, budovanie databáze, predaj, propagácia a distribúcia. Väčšina podnikov pôsobiacich v cestovnom ruchu vlastní webovú stránku, sú tu vložené základné informácie ako je poloha, vybavenie, ceny za ubytovanie a taktiež rezerváciu na ubytovanie.

Penzión Doma vlastní taktiež internetové stránky, na tieto stránky by sa mali vkladať zľavy, ktoré sú poskytnuté v dobe, kedy zákazník služby ubytovania využíva. Tieto informácie nie sú na týchto stránkach, a zákazník nemá možnosť vedieť o týchto možnostiach, ktoré mu ponúka penzión.

Z internetu sa ponúka veľa domén a služieb, ktoré by zviditeľnili ubytovanie práve v tomto penzióne. Takúto možnosť práve ponúka internetová stránka www.uby.sk, tu si zákazník vyhladá región v ktorom by chcel tráviť svoju dovolenku, a prehľadne pozrieť ponuky ubytovania, ktoré sa v danom regióne nachádzajú. Na tomto serveri sa pridáva množstvo ubytovateľov, ktorý denne úspešne propagujú svoje zariadenie tisíckam návštevníkom. Ubytovateľ sa na túto stránku registruje sám. Na skúšobnú dobu je mu poskytnutá prezentácia na 1 mesiac zadarmo. Po tejto skúšobnej dobe má možnosť za rozhodnúť či túto službu použije alebo nie, a ak sa rozhodne práve pre takúto reklamu na internete má možnosť zvoliť si z dvoch platených balíčkov. A týmito balíkmi sú práve balík MEDIUM a balík PROFÍ.

Tabuľka 5.6 Reklamné balíčky na internete

Názov balíku	Balík MEDIUM	Balík PROFI
Prezentácia	zjednodušená	plná
Údaje	kapacita, ceny, poloha, telefón, popis, výbava zariadenia, obsadenosť objektu, atrakcie v okolí	kapacita, ceny, poloha, telefón, popis, e-mail, výbava zariadenia, obsadenosť objektu, atrakcie v okolí, výbava izieb, možnosti športového využitia
Fotografie zo zariadenia	3 fotografie zariadenia	7 fotografií zariadenia
Kapacita zariadenia	max. kapacita zariadenia 20 osôb	bez obmedzenia kapacity
Rezervačný formulár	rezervačný formulár na e-mailový kontakt so zariadením	rezervačný formulár na e-mailový kontakt so zariadením
Webová stránka	nie je odkaz na WWW stránku zariadenia	odkaz na WWW stránku zariadenia
Cena	31 € (934,- Sk) / rok (2,58 € / mesiac)	59 € (1777,- Sk) / rok (4,92 € / mesiac)

ZDROJ: *Wwww.uby.sk* [online]. 2009 [cit. 2011-04-02]. Ubytovanie na Slovensku. Dostupné z WWW: <<http://www.uby.sk/baliky>>.

Z týchto dvoch balíkov by bol za odporúčenie najvhodnejší MEDIUM, pretože je cenovo výhodnejší. Majiteľ by mal možnosť rok vyskúšať túto formu reklamy, ako sa mu prostredníctvom tejto stránky zákazníci ozývajú a posielajú svoje rezervačné formuláre na ubytovanie v Penzióne Doma. Ak by bolo dostatočne ohlasov a rezervácií prostredníctvom tejto reklamy tak by mal majiteľ možnosť nasledujúci rok zvolil balík PROFI, ktorý poskytuje a ponúka viacej výhod.

5.4 Náklady a prínosy z navrhovaného riešenia

Tabuľka 5.7 Odhad nákladov navrhovaného riešenia

NOVÝ PRODUKT	CENA
Stravovanie	3500 € (105000,- Sk)
Internet/ rok	845 € (25350 Sk,-)
Relaxačné služby	2530 € (75900,- Sk)
Balík MEDIUM/ rok	31 € (934,- Sk)
CELKOM	6906 € (207184 ,- Sk)

ZDROJ: vlastné spracovanie

Najvyššou položkou sú náklady na realizáciu kuchynského zariadenia, pretože do tohto zariadenia je potreba investovať nemalé finančné prostriedky. Na druhom mieste z finančného hľadiska sa nachádzajú náklady na relaxačné služby, tieto služby by mohla využívať aj verejnosť. Po takejto investícii je ale nutné si položiť otázku, či by bol návrh efektívny.

Ostatné návrhy, ktoré sú v tabuľke nie sú až tak finančne náročné. Presnú hodnotu čiastky výnosov na jednotlivé nákladové položky navrhovanej stratégie sa nedajú určiť.

Návratnosť investícií

Aby sa návratnosť vrátila musia sa poznať náklady investície a čisté prínosy, ktoré bude prinášať behom svojho životného cyklu. Odhadom sa odvodili náklady na realizáciu investície a taktiež čisté prínosy z tejto investície, ktoré sú taktiež odhadované.

Návratnosť investície (ROI) sa počíta ako pomer rozdielu výnosu a nákladov (investície) k nákladom a vyjadruje sa v percentách.

Návratnosť investície = ((čistý zisk – počátečná investícia) / počátečná investícia) * 100 [%])

Odhad nákladov na zariadenie: 6906 € / 207 184 ,- Sk

Odhad výnosy zo zariadenia: 8000 € / 240 000 ,- Sk

Návratnosť investície: $((8000 - 6906) / 6906) * 100 [\%] = 15,8 \%$

Záverom k návratnosti investície je odhad, s ktorého sa dá odvodiť, že výnos z tejto investície bude 15,8 %. Táto návratnosť vyšla s kladnými výsledkami a investície by sa do jedného roka vrátili, takže by mohol majiteľ penziónu realizovať takúto formu investície. Určite by takáto investícia v Penzióne Doma prilákala viacej klientov, či by to bola stredná veková skupina, alebo by to využili mladší zákazníci. Vylepšili by sa takto služby poskytnuté v penzióne.

6 ZÁVER

Cestovný ruch patrí v posledných rokoch medzi najdynamickejšie sa rozvíjajúce ekonomické odvetvie. Významným spôsobom sa podieľa na raste zamestnanosti, na rozvoji dopravnej i technickej infraštruktúry, na zlepšenie kvality ubytovacích a stravovacích zariadení, na utváranie prírody a krajiny. Cestovanie patrí medzi základné potreby ľudí a stalo sa bežnou súčasťou životného štýlu. Vzhľadom k očakávanému rastu ekonomickej prosperity a s tým úzko súvisiacemu rastu životnej úrovne obyvateľstva, a tiež s ohľadom na predpokladaný rast voľného času, možno cestovný ruch považovať za jeden z najvýznamnejších fenoménov 21. storočia.

Pre každého majiteľa a prevádzkovateľa penziónu je veľmi dôležité, aby si nielen udržal svojich stálych zákazníkov, ale taktiež aby k týmto zákazníkom získal nových. Pre takýto efekt sa im snaží ponúknuť služby, pre ktoré by sa každý zákazník rád vrátil. Pre majiteľa v penzióne je podstatné, aby v dnešnom prostredí veľkej konkurencie nielen obstál, ale taktiež aby si vybudoval dobré meno a postavenie na trhu.

Podstatným a hlavným cieľom v tejto diplomovej práci bolo skúmať spokojnosť zákazníkov, aké služby návštevníkom chýbajú, ktoré služby by v budúcnosti v penzióne radi privítali a na základe tohto stanoviť aký návrh na rozšírenie či vybudovanie služieb, vďaka ktorým by tak penzión odolával tlakom konkurencie a týmto by tak prispel k zvýšeniu celkovej návštevnosti host'ov. Praktickú časť práce tvorí Poretov model konkurenčného prostredia, určujúci piatimi hlavnými činiteľmi, a tu sú zákazníci, odberatelia, dodávatelia, substitúty a nové vstupujúce podniky. Za ďalší cieľ bolo skúmanie súčasnej situácie na trhu pomocou SWOT analýzy, zistenie slabých a silných stránok, príležitostí a hrozieb, ktorými podnik disponuje.

Diplomová práce je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretickú časť obsahuje teoretické poznatky o problematike malého a stredného podnikania, konkurencieschopnosti a taktiež pojmy spojené s cestovným ruchom. Ďalej sú vymedzené metódy a analýzy, ktoré sú predmetom a cieľom tejto diplomovej práce. Praktickú časť vytvára dotazník, ktorý slúži na skúmanie spokojnosti zákazníkov s ubytovacími službami. Dotazník vyplňovali zákazníci, ktorý sa v skúmanom období v Penzióne Doma nachádzali, alebo prostredníctvom elektronického dotazovania vyplňajú zákazníci, ktorý sa nachádzali v penzióne v predchádzajúcom období. Informácie plynúce z dotazníka sa vyhodnotia pomocou grafov.

Ďalej praktickú časť tvorí SWOT analýza a Porterov model konkurenčných síl, ktoré poukazujú súčasnú situáciu na konkurenčnom trhu. V poslednej kapitole diplomovej práce sa zrovnali návrhy a riešenia, ktoré sa taktiež konzultovali s majiteľom penziónu a brali sa v úvahu aj ich preferované myšlienky a návrhy.

Návrhy a odporúčenia sa rozdelili do troch kategórií ako je: Nový produkt, cenové zvýhodnenie a reklamačná propagácia. Týmito kategóriami návrh a odporúčení by sa situácia, ktorá existuje v Penzióne Doma zlepšila, prilákal nielen súčasných hostí, ale práce aj potenciálnych návštevníkov. Tak tiež by sa dostal do popredia v konkurenčnom boji, ktorý je v cestovnom ruchu v súčasnej dobe panuje. Pretože ubytovacích zariadení je dostatočne, a klient si má možnosť vybrať v väčšej ponuky, ktoré mu ponúka cestovný ruch.

Cieľ diplomovej práce bol nadobudnutý, a snád' sa súčasná situácia v Penzióne Domalepší. Ďalším stanoveným cieľom a práním je, aby sa nad touto stratégiou a víziou majiteľa penziónu zamysleli a v prípade reálneho rozšírenia či vybudovania nových služieb táto diplomová práca napomohla.

Zoznam použitej literatúry

a) literárne zdroje

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P.; HARKER, M.; BRENNAN, R. *Marketing an introduction*. 1. publi. England: Pearson Education Limited, 2009. 612 p. ISBN 978-0-273-71395-1.

DUTKA, A. *Competitive intelligence for the Competitive Edge*. 1. vyd. Chicago: Contemporary Publishing Group, 1999. 309 s. ISBN 0-8442-0293-2.

GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Repronis Ostrava, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

HADGEST, M. R.; KURATKO, D. *Effective small business management*. 4. vyd. USA: Hrdcoud., 1992. 634 s. ISBN 0-15-520904-3.

HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V. *Rodinné firmy zdroj rodinného rozvoje* 1. vyd. Brno: Zeleneč, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

HOHNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 488s. ISBN 80-247-0202-9.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-247-0447-1.

HOUŠKA, P.; PETRU, Z. *Cestovní ruch v působnosti orgánů EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 276s. ISBN 978-80-245-1645-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KANITZ, A. *Umení úspěšné komunikace. Jak uspět v každém rozhovoru.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1222-9.

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* 1. vyd. Praha C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání.* 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

KORÁB, V.; KLOUDA, F. *Jak pracují malé rodinné firmy.* 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management.* 12. vyd. Prahy: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R.; A KOL. *Moderní marketingový výzkum.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí. Podpora malého a středního podnikání.* 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, M.; A KOL. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VYSEKALOVÁ, J.; A KOL. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 132 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

b) internetové zdroje

HOLLÁ, Katarína . *Http://www.risk-management.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-04-01].Risk management. Dostupné z WWW: <<http://www.risk-management.cz/tisk.php?clanek=616>>.

RYNÍK, Jozef. *Tyzden* [online]. 2009 [cit. 2011-03-12]. Wwww.tyzden.sk. Dostupné z WWW: <<http://www.tyzden.sk/casopis/2009/33/podnikanie-v-rodinnom-kruhu.html>>.

Wwww.dotaznik-online.cz [online]. 2007 [cit. 2011-03-21]. Dotaznik-online. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.

W[www.mapy.atlas.sk](http://mapy.atlas.sk) [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Mapy Slovensko. Dostupné z WWW: <<http://mapy.atlas.sk/>>.

Wwww.mapaorava.sk [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Mapa Oravy. Dostupné z WWW: <www.mapaorava.sk>.

Wwww.meanderpark.com [online]. 2008 [cit. 2011-03-10]. Meander Park. Dostupné z WWW: <<http://www.meanderpark.com/page.php>>.

Wwww.msponline.cz [online]. 2010 [cit. 2011-02-10]. Msp online. Dostupné z WWW: <<http://www.msponline.sk/content/hlavne-vyhody-podnikania>>.

Wwww.muzeum.sk [online]. 2009 [cit. 2011-03-15]. Muzeum. Dostupné z WWW: <<http://www.historia.sk/dostol/default.php?obj=rkat&ix=tvrdosin>>.

Wwww.orava-info.sk [online]. 2009 [cit. 2011-03-10]. Informácie o Orave. Dostupné z WWW: <<http://www.orava-info.sk/orava/>>.

Wwww.orava-info.sk [online]. 2009 [cit. 2011-03-10]. Informácie o Orave. Dostupné z WWW: <<http://www.orava-info.sk/oravsky-hrad/>>.

Wwww.penziondoma.sk [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Pezión Doma. Dostupné z WWW: <<http://www.penziondoma.sk/index.php?page=2>>.

Wwww.statistics.sk [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Štatistický úrad SR. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=61>>.

Wwww.statistics.sk [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Štatistický úrad SR. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32815>>.

Wwww.tvrdosin.sk [online]. 2010 [cit. 2011-03-10]. Mesto Tvrdošín. Dostupné z WWW: <<http://www.tvrdosin.sk/>>.

Wwww.vtpup.cz [online]. 2008 [cit. 2011-04-03]. Vedeckotechnický park. Dostupné z WWW: <www.vtpup.cz/o-nas/slovník-pojmu.html>.

Wwww.uby.sk [online]. 2009 [cit. 2011-04-02]. Ubytovanie na Slovensku. Dostupné z WWW: <<http://www.uby.sk/baliky>>.

Wwww.ubytovanie.orava.sk [online]. 2010 [cit. 2011-03-15]. Ubytovanie Orava. Dostupné z WWW: <<http://www.ubytovanie.orava.sk/pamiatky.html>>.

c) ďalšie zdroje

Obchodný zákonník č. 513/1991 Sb, §2, odsek 1, v znení neskorších predpisov.

Obchodný zákonník č. 513/1991 Sb, §2, odsek 2, v znení neskorších predpisov.

Obchodný zákonník č. 513/1991 Sb, §5, odsek 1, v znení neskorších predpisov.

Živnostenský zákon č.455/1991 Sb, §2, v znení neskorších predpisov.

Zoznam skratiek

a pod. – a podobne

a. s. – akciová spoločnosť

atď. – a tak ďalej

č. – číslo

MSP – malé a stredné podnikanie

napr. - napríklad

SR - Slovenská republika

SŽZ - Slovenský živnostenský zväz

SWOT – S – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – príležitosti

T – Threats – hrozby

VŠB – TUO – Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

ZTP – zdravotne postihnutý

t. j. – to je

tzn. – to znamená

www – word wide web

€ - euro

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadu, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 ods. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 ods. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnutou licenci mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladu, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

Adresa trvalého pobytu studenta:

Vitanová 222, Tvrdošín, 027 12

.....

jméno a příjmení studenta

Zoznam príloh

Príloha č.1: Dotazník

Príloha č.2: Rodinné podnikanie na Slovensku